



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

### MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Auditoría de Gestión al Departamento de Recaudaciones del Ilustre Municipio de Loja, a los rubros: predio urbano, agua potable y pavimento. Periodo 01 de enero al 30 de junio del 2010”.

Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

**AUTORA:** Tania Salomé Guerrero Pesántez

**DIRECTORA:** Dra. Graciela Castro Iñiguez

**CENTRO UNIVERSITARIO:** Loja

2011

Dra. Graciela Castro Iñiguez

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA UTPL**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante: TANIA SALOMÉ GUERRERO PESÁNTEZ, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio de 2011

f) .....

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **TANIA SALOMÉ GUERRERO PESÁNTEZ**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....

Tania Salomé Guerrero Pesántez

CI: 1104260995

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Tania Salomé Guerrero Pesántez

## **DEDICATORIA**

Le dedico este trabajo en primer lugar a Dios, a mi pequeño Josué que me cuida desde el cielo, a mi amado esposo y a mis queridos padres.

Tania

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que me ha permitido culminar mi carrera, a la Universidad que me formó, a mi directora de tesis la Dra. Graciela Ordóñez por su valiosa orientación, a mi madre por su apoyo incondicional, a la Dra. María Augusta Solano y a todo el personal del Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja por brindarme la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Tania

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una auditoría de gestión al Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja, puntualmente a los rubros predio urbano, agua potable y pavimento; el periodo sometido a estudio comprende desde el 01 de enero al 30 de junio del año 2010, se busca evaluar el grado de eficacia, eficiencia y calidad del servicio prestado a los usuarios, comprobar la utilización adecuada de los recursos y finalmente presentar un informe que establezca recomendaciones para mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro del mencionado departamento.

Los contenidos están distribuidos en 3 capítulos, en el primer capítulo damos una descripción detallada del Municipio de Loja, que es una persona jurídica con derecho público, creado el 17 de febrero de 1822, actualmente es administrado por el Ing. Jorge Bailón Abad. Está ubicado en el cantón Loja, parroquia El Sagrario, cuenta con una estructura orgánica establecida, así como misión, visión y plan estratégico.

El capítulo dos consta de una investigación de tipo bibliográfico donde señalamos los conceptos más importantes para la realización del trabajo de campo, como por ejemplo:

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas... (Andrade R. 2001, p: 36)

El proceso de la auditoría de gestión, consta de las siguientes fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Beltrán J. M. 2000, p: 35)

Para que los indicadores de gestión sean realmente útiles deben tener algunas características: relevancia, oportunidad, coherencia y consistencia, medible, comparables, oportunos

En el capítulo tres se desarrolló el trabajo de campo, se describe el área a auditar: el Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja, es una de las áreas subordinadas por la Dirección Financiera y su misión es lograr el pago oportuno de los tributos, por parte de los contribuyentes, mediante mecanismos adecuados de recaudación.

A continuación se determinó el programa de auditoría, se presentó el informe de visita previa, se analizó el control interno del Departamento de Recaudaciones, se establecieron los indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y calidad del servicio, para lo cual se utilizaron fichas técnicas, además se aplicó una encuesta a los ciudadanos que se acercaban a realizar sus pagos en la administración central y en los diferentes distritos; a partir de lo cual se elaboraron las cédulas narrativas correspondientes.

Posteriormente se presenta el informe de auditoría, que recoge el motivo, alcance de auditoría, la base legal del área en estudio. Se presentan los resultados del cumplimiento de los parámetros establecidos. Se incluye un plan de implementación de recomendaciones que debe ser cumplido a cabalidad para mejorar la gestión del Departamento de Recaudaciones, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## ESQUEMA DE CONTENIDOS

	<b>Nro. Pág.</b>
Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen ejecutivo	vii
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b>	
1.1. Descripción de la empresa	3
1.2. Base legal	4
1.3. Estructura	5
1.3.1 Estructura orgánica	6
1.3.2 Estructura orgánico – funcional	7
1.4. Plan estratégico	7
1.4.1. Misión	9
1.4.2. Visión	9
1.4.3. Políticas	10
1.4.4 Estrategias	10
1.4.5 Valores	11
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1 Antecedentes	12
2.2 Base conceptual	14
2.3 Objetivos de la auditoría de gestión	15
2.4 Beneficios de la auditoría de gestión	16
2.5 Herramientas de la auditoría de gestión	16
2.6 Riesgos de la auditoría de gestión	19
2.7 Muestreo de la auditoría de gestión	19

	<b>Nro. Pág.</b>
2.8 Evidencias de la auditoría de gestión	20
2.9 Papeles de trabajo	22
2.10 Metodología de la auditoría de gestión	24
2.11 Indicadores de gestión	37

### **CAPÍTULO 3**

#### **APLICACIÓN PRÁCTICA. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

3.1 Orden de trabajo	40
3.2 Notificación de inicio de la auditoría	41
3.3 Descripción del área a auditar	42
3.4 Impuesto a los predios urbanos	44
3.5 Tasa de agua potable	45
3.6 Contribución especial de mejoras	46
3.7 Flujograma del proceso de recaudaciones	47
3.8 Análisis FODA de la Jefatura de Recaudaciones del Municipio de Loja	48
3.9 Equipo de trabajo de auditoría	49
3.10 Índice de marcas de auditoría	49
3.11 Programa de auditoría	50
3.12 Informe de visita previa	52
3.13 Cuestionario de control interno	55
3.14 Evaluación del control interno	59
3.15 Matriz de indicadores	63
3.16 Fichas técnicas de indicadores	64
3.17 Cédulas narrativas	80
3.18 Informe de auditoría de gestión	85

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones	99
Recomendaciones	100
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	101
<b>ANEXOS</b>	102

**Tema:**

"Auditoría de Gestión al Departamento de Recaudaciones del Ilustre Municipio de Loja, a los rubros: predio urbano, agua potable y pavimento. Periodo 01 de enero al 30 de junio del 2010".

**Objetivo general:**

- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos en el Departamento de Recaudaciones del Municipio del Cantón Loja, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.
- Examinar los procesos de recaudación de los rubros: predio urbano, agua potable y pavimento realizados por Departamento de Recaudación del Municipio del Cantón Loja bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

**Objetivos específicos:**

- Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos.
- Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control.
- Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos.
- Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



**FUENTE:**[http://en.wikipedia.org/wiki/File:Escudo\\_del\\_municipio\\_de\\_Loja\\_-\\_Ecuador.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Escudo_del_municipio_de_Loja_-_Ecuador.jpg)

El Cantón Loja está ubicado en la provincia de Loja y debe su nombre a la ciudad del mismo nombre y a la cabecera cantonal de Loja. Comprende 4 parroquias urbanas: El Sagrario, San Sebastián, Sucre y El Valle, 13 parroquias rurales: Chantaco, Chuquiribamba, El Cisne, Gualiel, Jimbilla, Malacatos (Valladolid), San Lucas, San Pedro de Vilcabamba, Santiago, Taquil (Miguel Riofrío), Vilcabamba (Victoria), Yangana (Arsenio Castillo) y Quinara.

Los municipios son personas jurídicas de derecho público y están ubicados dentro de los diferentes cantones que existen en el país.

El Ilustre Municipio de Loja, fue creado mediante acta constitutiva del 17 de febrero de 1822 que reposa en el Salón de Secciones del Concejo Municipal.

El Municipio de Loja es administrado actualmente por el Ing. Jorge Bailón Abad desde el año 2005, en esta administración se han venido desarrollando programas de mejoramiento, planes estratégicos y de participación ciudadana con la finalidad de procurar el desarrollo cantonal.

## 1.1 Descripción de la empresa



FUENTE: <http://www.loja.gob.ec/files/image/stories/municipio/p1110289.jpg>

Según lo indica el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en el Título III, Artículo 29, las funciones de los gobiernos autónomos descentralizados son:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

**Artículo 55.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.-** Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;

## 1.2 Base legal

Según lo indica el COOTAD, en su sección primera:

**Artículo 53.- Naturaleza jurídica.-** Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

El Municipio del Cantón Loja, según su registro único de contribuyentes (RUC) fue constituido como una sociedad el 1 de enero de 1908:

**Razón social:** Municipio de Loja

**Número de RUC:** 1160000240001

**Clase de contribuyente:** Especial

**Tipo de contribuyente:** Sociedad

**Representante legal:** Carrión Carrión María de la Esperanza

**Contador:** Moncayo González Marco Vinicio

**Actividad económica principal:** actividades administrativas, ejecutivas y legislativas realizadas por organismos de administración local.

**Domicilio tributario:**

**Provincia:** Loja

**Cantón:** Loja

**Parroquia:** El Sagrario

**Calle:** José Antonio Eguiguren s/n intersección Bolívar, frente al parque central

**Teléfono:** 07 25704492, Fax: 07 2571716,

**Página Web:** [www.municipiodeloja.gob.ec](http://www.municipiodeloja.gob.ec)

### 1.3 Estructura

La estructura orgánica y funcional del Municipio de Loja contempla los siguientes niveles de actividad:

Nivel	Descripción
<b>Estructura Orgánica</b>	
a) Directivo	Le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que ellas se cumplan, coordinar en forma general las actividades y supervigilar el eficiente cumplimiento de las mismas.
b) Asesor	Le corresponde prestar asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en cuestiones de planeación, programación y proyección de las actividades municipales, en materias legales y en asuntos de organización administrativa.
c) Operativo	Le compete la ejecución de las distintas funciones en cada uno de los ramos propios de la actividad municipal.

**FUENTE:** <http://www.loja.gob.ec/files/docman/indice.pdf>

**ELABORADO POR:** Tania Salomé Guerrero P.

### 1.3.1 Estructura orgánica



**FUENTE:** <http://www.loja.gob.ec/node/57>

**ELABORADO POR:** Dr. Richard Calderón y Lic. Alonso Muñoz (Dirección de RRHH)  
Municipio de Loja, noviembre de 2005.

### 1.3.2 Estructura orgánico – funcional

En Consejo Cantonal de Loja, en la administración municipal periodo 2005 – 2009 se expide la *Ordenza sustitutiva contemplada en el código municipal de la administración, título I de la estructura administrativa, artículo 1 y siguientes.*

Con esta ordenanza se constituye una nueva estructura orgánico funcional la misma que por el tamaño mismo de la institución es muy extensa y compleja (anexo nro. 2); para la realización del presente proyecto de tesis se señalará posteriormente lo correspondiente al Departamento de Recaudaciones.

### 1.4 Plan estratégico

A los 24 días del mes de noviembre del año 2005, dentro de la Ordenza sustitutiva contemplada en el código municipal de la administración, se establece el Plan Participativo de Fortalecimiento a la Democracia y Desarrollo del Cantón Loja, el mismo que según se indica en el mismo documento busca orientar hacia dónde va y cuál es el cantón que se desea lograr, con el fin de optimizar la gestión, impulsar procesos participativos, promover inversiones y alcanzar competitividad.

Este plan describe detalladamente las características físicas, geográficas, orográficas y demográficas del cantón, así también incluye la situación actual de los servicios básicos e infraestructura del cantón, organización territorial, sistema de transportación, medio ambiente, turismo, sectores productivos, turismo, tratamiento de basura, salud, educación, cultura, deporte y recreación.

Los contenidos del plan son los siguientes:

<b>Plan Participativo de Fortalecimiento a la Democracia y Desarrollo del Cantón Loja</b>	
<b>1.</b>	<b>Introducción</b>
<b>2.</b>	<b>Antecedentes</b>
<b>3.</b>	<b>Características Generales</b>
<b>3.1.</b>	Localización
<b>3.2.</b>	Extensión
<b>3.3.</b>	División Política y administrativa
<b>4.</b>	<b>El Medio Físico</b>

4.1.	Geología
4.2.	Orografía
4.3	Climatología
4.4.	Hidrografía
4.5.	El Suelo
4.6.	Recurso Mineralógicos
5.	<b>El Medio Biológico</b>
5.1.	Formaciones naturales del cantón Loja
5.2.	Áreas Naturales
6.	<b>Socio Economía Rasgos Generales</b>
6.1.	Principales Indicadores Socio económicos
7.	<b>Loja habitable</b>
7.1.	Servicios Básicos
7.1.1.	Infraestructura Física
7.1.2.	Agua Potable
7.1.3.	Infraestructura Sanitaria
7.1.5.	Energía Eléctrica
7.2.	Vivienda
7.3.	Organización Territorial
7.3.1.	Síntesis del Proceso de Configuración urbana de la Ciudad de Loja
7.3.2.	División Territorial del área urbana
7.4.	Usos y ocupación del suelo urbano
7.4.1	Morfología Urbana
7.5.	Sistema vial y de transportación
7.5.1	Infraestructura vial
7.5.2.	Transporte
8.	<b>Manejo ambiental</b>
8.1.	Estado del ambiente
8.1.1.	Aire
8.1.2.	Agua
8.1.3.	Suelo
8.2.	Bosques y Cubierta vegetal
8.3.	Biodiversidad
8.4.	Medio ambiente construido

<b>9.</b>	<b>Loja productiva y turística</b>
	Principales Indicadores Económicos
	Empleo y Oferta Laboral
	Experiencias Empresariales
	Dinámica del Mercado de Abastos
<b>10.</b>	<b>Sector Agropecuario</b>
	Producción agrícola
	Producción pecuaria
<b>11.</b>	<b>Turismo</b>
	Hospedaje
	Alimentos y Bebidas
	Atractivos turísticos en el Cantón Loja
<b>12.</b>	<b>Loja saludable</b>
<b>12.1</b>	Manejo de Basuras
<b>13.</b>	<b>Servicios de Salud</b>
<b>13.1</b>	Infraestructura de Salud
<b>13.2</b>	Zonificación y Cobertura de Salud
<b>13.3</b>	Indicadores Básicos de Salud del Cantón Loja
<b>14.</b>	<b>Servicio Social</b>
<b>15</b>	<b>Loja educativa y cultural</b>
<b>15.1</b>	Servicios e Infraestructura educativa
<b>15.2</b>	Centros de Educación
<b>15.3</b>	Infraestructura
<b>16</b>	<b>Loja deportiva y recreativa</b>
<b>16.1.</b>	Áreas verdes bosques y cubierta vegetal

**FUENTE:** <http://www.loja.gob.ec/files/docman/indice.pdf>

**ELABORADO POR:** Tania Salomé Guerrero P.

#### **1.4.1. Misión**

El I. Municipio de Loja es un organismo de gobierno local encargado de promover el desarrollo sustentable del cantón utilizando adecuadamente la Planificación Estratégica como herramienta de gestión, el tratamiento equitativo a los problemas que le incumben, la participación ciudadana y el cabal rendimiento de cuentas: con el propósito de contribuir al bienestar material y espiritual de la colectividad, el fortalecimiento del civismo, la confraternidad, el progreso y la unidad nacional.

#### **1.4.2. Visión**

**A corto plazo:** Al año 2008, el I. Municipio de Loja, con el apoyo de sus servidores y de la ciudadanía en general, implementará y aplicará con éxito su primer Plan Estratégico, sostenido en el buen uso de las herramientas del gobierno electrónico (e-gov); Plan orientado a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la administración de los diferentes bienes y servicios que presta el Municipio a la población urbana y rural del cantón Loja.

**A Mediano Plazo:** El I. Municipio de Loja, contribuirá a crear condiciones dignas de vida para los habitantes del cantón Loja y se constituirá en el motor del progreso provincial y regional, con el propósito de garantizar el bienestar actual y futuro a los ciudadanos y ciudadanas, propiciar la igualdad de oportunidades y la satisfacción de las necesidades básicas.

#### **1.4.3. Políticas**

- Planificación, apoyada en las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación), como herramientas para lograr la eficacia.
- Participación, como forma democrática de iniciar un nuevo proceso de gobierno local, permitiendo la participación ciudadana activa a través de opiniones y acciones positivas, del acceso a la información pública y a los procesos de rendición de cuentas.
- Producción eficaz (desdeñando lo innecesario), en los campos de su competencia, pero privilegiando el servicio a las clases desprotegidas y pobres del cantón.
- Abolir el paternalismo y clientelismo, como prácticas políticas demagógicas que atentan contra la creatividad humana y frenan el desarrollo, institucionalizadas en la mayoría de OGs. ONGs y OSs.

#### **1.4.4. Estrategias**

- Facilitar y estimular el trabajo en equipo
- Establecer alianzas estratégicas con todos los actores: económicos, políticos y sociales, respetando los derechos individuales y colectivos para establecer una sociedad tolerante, solidaria y equitativa.
- Establecer mecanismos de fomento y apoyo a cadenas productivas y redes empresariales, que eleven la productividad y competitividad cantonal.

- Cumplir y exigir la eficacia y transparencia en la administración de los recursos municipales.
- Tratar con criterio sostenible la conservación, el manejo, la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales del cantón, ajustado a la dinámica socioeconómica y a las bases sociales, institucionales y legales, así como a las herramientas científicas y tecnológicas actuales. Implementar un plan anual de adquisiciones, con la debida anticipación.
- Crear políticas institucionales de estímulo, para premiar el trabajo desarrollado con eficacia, lealtad y ética.
- Aprovechar y potenciar las habilidades y destrezas de los funcionarios y servidores municipales.

#### **1.4.5. Valores**

- **HONRADEZ**, para cumplir a cabalidad las tareas asumidas y respetar los bienes institucionales y colectivos.
- **SOLIDARIDAD**, para con las causas nobles, tanto a nivel social en general como en el núcleo humano institucional.
- **RESPECTO**, en el sentido de considerar a todos los demás como personas importantes, indiferente de su posición social, raza, sexo o edad.
- **RESPONSABILIDAD**, entendida como el deber de asumir con entereza las consecuencias de nuestros actos, tanto dentro de la institución como fuera de ella..
- **EMPATÍA**, (habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales), para fortalecer las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, pero también con los contribuyentes y la sociedad en general.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Antecedentes

El origen etimológico de la palabra auditoría proviene del verbo latino "Audire", que significa "oír". Esta denominación proviene de su origen histórico, ya que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.<sup>1</sup>

La auditoría existe desde tiempos remotos, aunque no se la conocía precisamente con este nombre. Desde la época medieval hasta la revolución industrial (periodo comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX) la auditoría tuvo un lento desarrollo, en este tiempo el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compras, ventas, cobros, entre otras operaciones con la finalidad de descubrir operaciones fraudulentas.

Fue a partir de la revolución industrial cuando junto con el surgimiento de las grandes empresas, la contabilidad tiene su desarrollo y a más de dar una lectura y empezar a examinar detalladamente las cuentas; los auditores empezaron a realizar una declaración sobre su trabajo.

Entre los hechos más importantes en el surgimiento de auditoría administrativa, Enrique Benjamín Franklin nos cuenta en su libro "Auditoría Administrativa" que:

En el The Design of Organizations de Praprid N. Khandwalla, se menciona que en 1800 los investigadores ingleses James Watt y Mathes Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación; una propuesta que incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación. Khandwalla ya menciona el término "auditoría".

Un común denominador entre los autores de esos tiempos es la "Administración Sistemática", cuyo principal enfoque se centra en el diseño de procedimientos y procesos

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa\\_contable](http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa_contable)

para lograr una buena coordinación operativa, en el manejo adecuado del personal e inventarios, y un estricto control organizacional.

Con el nacimiento de la escuela del “Proceso administrativo” en 1916, la auditoría adquiere una relevancia singular para realizar el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control. Prueba de esto es la mención que en 1933 Lyndall F. Urwick hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.

Dos años después, en 1935, James O. McKinsey sentó las bases para lo que él llamó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

En 1949, Billy W. Goetz declaraba que la auditoría administrativa “Es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración”.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar una organización a través de una auditoría.

Propone cuatro procedimientos para llevar a cabo esta evaluación:

1. **Apreciación de conjunto** Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
2. **Apreciación informal** Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.
3. **Apreciación por comparación** Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.
4. **Enfoque ideal Imaginar** una estructura ideal, y compararla con la estructura bajo revisión, anotando las mejoras que pueden hacerse. (Flanklin, p. 2 -12)

En los años posteriores algunos autores realizan publicaciones sobre la importancia de la auditoría administrativa como herramienta para medir el desempeño de la organización a partir de la revisión de las funciones de los directivos; algunos de estos autores establecen las diferencias entre auditoría administrativa, auditoría financiera y otras.

En 1994, Jack Fleitman S. Incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodologías para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Flanklin, 2001).

Como nos dice Enrique Benjamín Flanklin, hay muchas investigaciones y publicaciones realizadas a lo largo de la historia pero se ha tratado de señalar las más significativas.

Según el mismo autor la auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Michael Graig – Cooper, define a la auditoría de gestión como:

“Es una herramienta de análisis de la situación presente y futura de una empresa”. (p.36)

Ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones. Señala de qué modo la estructura de la organización y la capacidad ejecutiva existentes pueden adaptarse para diseñar con éxito una estrategia (Flanklin, 2001, p.37)

Tomando en cuenta estos dos conceptos vemos que la finalidad de la auditoría administrativa y de gestión es la misma aunque esta última es más especializada.

## **2.2 Base conceptual**

El Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional, en su tercera edición del año 1981, define a la **auditoría** como:

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones...” (p.41)

Como lo señala Graig –Cooper: **la auditoría de gestión** es una herramienta que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones.

La auditoría de gestión es una clase de auditoría como la auditoría contable (de estados financieros), interna, externa, operacional, administrativa, etc. Pero a este tipo de auditoría le concierne la estructura interna y personal directivo de la empresa; estudia las fortalezas y debilidades de la organización analizando a sus principales funcionarios, toma como punto central los objetivos estratégicos de la empresa.

La auditoría de gestión analiza la estructura, las líneas de comunicación, el flujo de información interno de la empresa.

El factor común en la decisión de emprender una auditoría de gestión **es el cambio.** (p.37)  
En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (p. 36) elaborado por el Dr. CPA Ramiro Andrade Puga, dice:

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Como hemos visto la auditoría de gestión ha sido aplicada por muchas empresas, su finalidad es evaluar la capacidad de adaptación al cambio de la organización. Se centra en la parte directiva, en los jefes departamentales y su preparación para enfrentar la evolución del entorno y del sector. Aunque como lo señala Michael Graig: "Una organización no puede evolucionar tan aprisa como el mercado exige". (p.36)

Los directivos deben ser capaces de tomar las mejores decisiones en el momento oportuno, lo cual implica también disponer de todos los recursos de la empresa incluyendo el más importante, el recurso humano.

### **2.3 Objetivos de la auditoría de gestión**

Los principales objetivos de la auditoría de gestión son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del

patrimonio público.

- Satisfacer las necesidades de la población. *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado (Andrade R., p. 37).

Podemos decir que la auditoría de gestión constituye una herramienta que busca el mejoramiento constante de la organización tomando como base la evaluación de su principal activo, el recurso humano con el fin de determinar si está capacitado para enfrentar los cambios y desafíos del entorno, también estudia la planeación estratégica y procesos definidos en la empresa comparándolos con la realidad de la organización para de esta forma determinar las correcciones necesarias para cumplir las metas, optimizando tiempo y recursos.

## **2.4 Beneficios de la auditoría de gestión**

Como lo indica Graig-Cooper, en su libro Auditoría de Gestión (p. 131-138):

La auditoría de gestión beneficia al cliente en tres aspectos distintos: identifica los puntos fuertes y débiles de cada ejecutivo, los del equipo dentro de una estructura global y las de la organización en conjunto... esta evaluación apunta al futuro, sirve para identificar los factores claves estratégicos, organizativos y de política general, y reconoce los defectos de la dirección. También proporciona una discreta posibilidad de retroacción a las personas mediante un canal neutro: los consultores externos.

Algunos de los principales beneficios de la auditoría de gestión:

1. Conocimiento de las opciones estratégicas.
2. Reevaluación de los fines operativos.
3. Adaptación de los conceptos organizativos a los elementos humanos y culturales.
4. Cambios en la estructura de la organización.
5. Concentración en los recursos internos.
6. Establecimiento de expectativas realistas.

## **2.5 Herramientas de la auditoría de gestión**

### **1. Equipo multidisciplinario**

#### **Auditores**

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión.

Este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de Auditoría y bajo la dirección de su titular.

### **Especialistas**

El especialista debe ser uno más de los integrantes del equipo que interactúe con los demás, con la participación a tiempo completo y requerido.

## **2. Control interno**

### **Componentes**

Los componentes del sistema de control interno son un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. Existen 5 componentes:

1. Ambiente de control interno. tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. Los elementos que conforman el entorno de control son:
  - Integridad y valores éticos.- Son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en la aplicación de las mismas.
  - Autoridad y responsabilidad.\_ Comprende la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión así como también el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.
  - Estructura organizacional.\_ Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución.
  - Políticas de personal.\_ Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos, así también las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.
  
2. La valoración del riesgo. Los elementos que forman parte de la valoración del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno.
  - Identificación de los riesgos internos y externos.
  - Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
  - Evaluación del medio ambiente y externo.
  - Identificación de los objetivos del control interno.
3. Las actividades de control. Consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.
4. La información y comunicación: Según el SAS 78: “ La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”.
5. Actividades de monitoreo o supervisión: El SAS 78 lo define como “La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”.

### **Métodos de evaluación**

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

- Cuestionarios: consisten en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantiene con este propósito.
- Flujogramas: consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.
- Descriptivo o narrativo: consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades.

- Matrices: su uso conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno.
- Combinación de métodos: Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado (Andrade R., p. 42 - 60).

## 2. 6 Riesgos de la auditoría de gestión

Toda auditoría está expuesta a errores u omisiones por parte del auditor, los mismos que pueden estar relacionados con:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditorías existen los siguientes riesgos:

- **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor. *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado (Andrade R., p. 60).

## 2.7 Muestreo en la auditoría de gestión

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el "riesgo", permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a. Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b. Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

Los auditores emplean dos enfoques en el muestreo de la auditoría de gestión:

**De apreciación o no estadístico.**\_ Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

**Estadístico.**\_ Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a: 1. Diseñar una muestra eficiente; 2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y, 3. Evaluar los resultados de la muestra. *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado (Andrade R., p. 63 - 65).

## **2.8 Evidencia de la auditoría de gestión**

Las evidencias son los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina, deben ser suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe. *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado (Andrade R., p. 66 - 68).

### **Elementos**

- a) Evidencias Suficientes.\_ Cuando estas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) Evidencias Competentes.\_ Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

## Clases

- a) Física.\_ Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) Testimonial.\_ Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) Documental.\_ Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- d) Analítica.\_ Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

## Confiabilidad

La calidad de la evidencia varía según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"><li>- Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.</li><li>- Producida por una estructura de control interno efectivo.</li><li>- Por conocimiento directo: Observación, inspección o reconstrucción</li><li>- De alta dirección.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Obtenida dentro de la entidad.</li><li>- Producida por una estructura de control interno débil.</li><li>- Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejem: auditores internos.</li><li>- Del personal de menor nivel.</li></ul>

FUENTE: *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado.

## Técnicas utilizadas

A continuación las técnicas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías:

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

FUENTE: *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado.

## 2.9 Papeles de trabajo

### Generalidades

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos, elaborados y obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

### Custodia y archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría y entidades, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años.

Los papeles de trabajo deben ser archivados en forma sistematizada:

### Archivo Permanente o Continuo

Este archivo permanente contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes.

### Archivo corriente

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. Este archivo a su vez se divide en dos carpetas, una con información general y otra con documentación específica por componentes.

### **Índices y Referenciación**

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a usarse que deben ser iguales a los usados en los archivos. La codificación de índices y referencias en pueden ser: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica.

### **Marcas de Auditoría**

Las marcas de auditoría, claves de auditoría o tildes, son signos particulares que pone el auditor para señalar son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. A continuación algunas marcas estándares:

MARCA	SIGNIFICADO
	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado

↔	Conciliado
∪	Circularizado
∓	Sin respuesta
⊕	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊖	Confirmaciones, respuesta negativa
√	Comprobado
Σ	Cálculos
∅	Inspeccionado

FUENTE: *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado.

## 2.10 Metodología de la auditoría de gestión

Según Flanklin las etapas que integran la metodología de la auditoría administrativa son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

A continuación un resumen con lo más importante de cada una de estas fases:

<p><b>ETAPA 1:</b></p>	<p><b>Objetivo:</b> Determinar las acciones necesarias para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta los aspectos de tiempo y lugar para alcanzar los objetivos establecidos.</p>	<p><b>Factores a revisar:</b> Determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso administrativo (estudia a la organización desde su razón de ser y desde todos sus ámbitos)</li> <li>2. Los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento (permite determinar la contribución de los elementos que integran y complementan el proceso administrativo para el funcionamiento de la organización).</li> </ol>
<p><b>PLANEACIÓN</b></p> <p><b>¿En qué consiste?</b> Refiere los lineamientos generales necesarios para la aplicación de la auditoría administrativa.</p>	<p><b>Fuentes de estudio:</b></p> <p><b>Internas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Órganos de gobierno</li> <li>• Órganos de control interno</li> <li>• Socios</li> <li>• Niveles de la organización</li> <li>• Comisiones, comités y grupos de trabajo</li> <li>• Sistemas de información</li> </ul> <p><b>Externas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas</li> <li>• Organizaciones del mismo sector o ramo</li> <li>• Org. nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias</li> <li>• Redes de información</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>	<p><b>Investigación preliminar:</b> Para determinar la situación administrativa de la organización, en base a literatura técnica y legal, información de campo, así como un primer acercamiento con la realidad.</p> <p>Para realizar de forma adecuada esta tarea es necesario tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de las necesidades específicas</li> <li>- Identificación de los factores que requieren de atención</li> <li>- Definición de estrategias de acción</li> <li>- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue</li> <li>- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.</li> <li>- Especificación del perfil del auditor.</li> <li>- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.</li> </ul>

	<p><b>Preparación del proyecto de auditoría:</b></p> <p>Una vez recolectada toda la información es necesario seleccionar la necesaria, a través de dos apartados: <i>la propuesta técnica y el programa de trabajo.</i></p> <p><u>La propuesta técnica</u> incluye:</p> <p>Naturaleza, Alcance, Antecedentes, Objetivos, Estrategia, Justificación, Acciones, Recursos, Costo, Resultados, Información complementaria.</p> <p><u>Programa de trabajo</u>, incluye:</p> <p>Identificación          Responsable(s)          Área(s)          Clave          Actividades          Fases          Calendario          Representación gráfica          Formato          Reportes de avance          Periodicidad</p> <p><b>ASIGNACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD:</b>          La organización designará al auditor o equipo de auditores que estime conveniente.</p> <p><b>CAPACITACIÓN:</b> empapar al auditor de todo lo concerniente al proceso para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría.</p> <p><b>ACTITUD:</b> los auditores deben adoptar una actitud amable y discreta con el fin de lograr una participación activa del personal.</p>	<p><b>Diagnóstico preliminar:</b></p> <p>Es esta fase se debe precisar claramente los fines susceptible de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar el curso de acción de la auditoría. Para esto el auditor está obligado a cumplir con una serie de pasos.</p>
--	---	--

<p><b>ETAPA 2:</b></p> <p><b>INSTRUMENTACIÓN</b></p> <p>¿En qué consiste?</p> <p>Se seleccionan y aplican las técnicas de recolección, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.</p>	<p><b>Recopilación de información:</b></p> <p>Debe enfocarse en todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible un examen objetivo. Es importante aplicar un criterio de discriminación teniendo siempre presente el objetivo de estudio.</p>	<p><b>Técnicas de recolección:</b></p> <p>Para recabar información de forma ágil y ordenada, se pueden emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas: <i>Investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevista cuestionarios y cédulas.</i></p> <p><u>Investigación documental:</u> Consiste en localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría.</p> <p>Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son: Normativa, Administrativa, Mercado, Ubicación geográfica, Estudios financieros, Situación económica.</p> <p><u>Observación directa:</u> Es el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.</p> <p><u>Acceso a redes de información:</u> Permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, organizaciones del sector, entre otras, a través de internet o extranet.</p> <p><u>Entrevista:</u> Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas para obtener información, es uno de los medios más empleados y que brinda mejores resultados pues el entrevistador puede percibir actitudes y recibir comentarios. Para que la entrevista se desarrolle positivamente es conveniente observar aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tener claro el objetivo</li> <li>○ Establecer anticipadamente la distribución del trabajo</li> <li>○ Concertar previamente la cita</li> <li>○ Clasificar la información que se obtenga</li> </ul> <p><u>Cuestionarios:</u> Se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temas.</p> <p><u>Cédulas:</u> Se usan para captar la información requerida de acuerdo al propósito de la auditoría, están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.</p>
---	--	--

<p><b>ETAPA 3:</b></p> <p><b>EXAMEN</b></p> <p>¿En qué consiste?</p> <p>Consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer su naturaleza, las características y el origen de su comportamiento.</p>	<p><b>Propósito:</b></p> <p>Aplicar las técnicas de análisis para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que se requiere, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.</p>	<p><b>Procedimiento:</b></p> <p>Consta de los siguientes pasos:</p> <p><b>Conocer</b> el hecho que se analiza.</p> <p><b>Describir</b> ese hecho.</p> <p><b>Descomponerlo</b> para percibir todos sus aspectos y detalles.</p> <p><b>Revisarlo críticamente</b> para comprender mejor cada elemento.</p> <p><b>Ordenar cada elemento</b>, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.</p> <p><b>Definir las relaciones</b> que operan entre cada elemento individualmente y en conjunto.</p> <p><b>Identificar y explicar su comportamiento</b>, para entender las causas que lo originaron y el cambio para su atención.</p> <p>Para consolidar el examen es necesario realizar seis cuestionamientos:</p> <p>¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace?                  ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Con qué se hace? ¿Cuándo se hace?</p> <p>Una vez respondidas estas preguntas hay que plantear <b>¿Por qué?</b> a cada interrogante hasta en 5 ocasiones, esto servirá para respaldar las conclusiones y juicios del auditor.</p>
	<p><b>Medición:</b></p> <p>Es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, las escalas que se empleen con este fin cumplen con la función de dar confiabilidad y validez a la información que se registra en los papeles de</p>	<p><b>Papeles de trabajo:</b></p> <p>Son los registros en donde el auditor describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Estos papeles incorporan el soporte principal, que en su momento el auditor deberá incorporar en su informe, su contenido debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de la auditoría</li> <li>○ El proyecto de auditoría</li> </ul>

	<p>trabajo, dando veracidad a las observaciones, conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado</li> <li>○ Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría</li> <li>○ Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo</li> <li>○ Anotaciones sobre información relevante</li> <li>○ Ajustes realizados durante su ejecución</li> <li>○ Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación</li> <li>○ Reporte de posibles irregularidades</li> </ul>
	<p><b>Evidencia:</b></p> <p>Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos de la auditoría, por esto constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.</p> <p>La evidencia se puede clasificar en: física, documental, testimonial y analítica.</p> <p>Para que la evidencia sea útil y válida debe cubrir los requisitos de: suficiencia, competencia, relevancia y pertinencia.</p>	<p><b>Supervisión del trabajo:</b></p> <p>Ejercer supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad, en función de los objetivos de la auditoría.</p> <p>La supervisión en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, comprende:</p> <p>Revisión del programa de trabajo.</p> <p>Vigilancia constante y cercana del trabajo de los auditores</p> <p>Aclaración oportuna de dudas</p> <p>Control del tiempo invertido en función del estimado</p> <p>Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo</p> <p>Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse que están completos y cumplen con su propósito</p>
	<p><b>Técnicas de análisis administrativo:</b></p> <p>Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones, entre las</p>	<p><b>Formulación del diagnóstico administrativo:</b></p> <p>Recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta.</p> <p>Para que el diagnóstico aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría, debe incorporar los siguientes aspectos:</p>

	<p>técnicas que se utilizan se encuentra:</p> <p><b>Organizacionales:</b>                  Administración por objetivos                  Análisis de: sistemas, costo-beneficio, estructuras, criterio múltiple                  Análisis: factorial, FORD, marginal                  Árbol de decisiones                  Autoevaluación                  Benchmarking                  Control total de calidad                  Desarrollo organizacional                  Diagrama de: afinidad, causa y efecto, Pareto, relaciones                  Empowerment                  Ergonomía                  Estudio de: factibilidad, viabilidad                  Inteligencia emocional                  Reingeniería, etc.</p> <p><b>Cuantitativas:</b>                  Análisis de serie de tiempos                  Cadenas de eventos                  Correlación                  Modelos: de inventario, integrados de producción                  Muestreo                  Teoría de: colas o de líneas de espera, los grafos, las decisiones, los juegos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción de la organización</li> <li>2. Elementos probatorios de la necesidad de la auditoría</li> <li>3. Definición de objetivos general y específicos</li> <li>4. Efecto de la estrategia</li> <li>5. Consecuencias de la implementación del proyecto de la auditoría</li> <li>6. Nivel de aplicación del proceso administrativo</li> <li>7. Comportamiento de los elementos específicos</li> <li>8. Efectividad con las que se instrumentan las acciones administrativas</li> <li>9. Racionalidad con que se utilizan los recursos</li> <li>10. Calidad de vida de la organización</li> <li>11. Alternativas de acción para elevar el desempeño de la organización</li> <li>12. Índole de las relaciones con el entorno</li> <li>13. Identificación de tendencias internas y externas</li> <li>14. Detección de oportunidades de mejora</li> </ol>
--	---	--

<p><b>ETAPA 4:</b></p> <p><b>INFORME</b></p> <p><b>¿En qué consiste?</b></p> <p>Reúne los resultados de la auditoría , estos resultados deberán reunir atributos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividad</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• Claridad</li> <li>• Utilidad</li> <li>• Calidad</li> </ul> <p>Lógica</p>	<p><b>Aspectos operativos:</b></p> <p>Antes de presentar la versión definitiva del informe es necesario revisarlo en términos prácticos.</p> <p>Hay que ajustarse al orden siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Antecedentes</li> <li>3. Justificación</li> <li>4. Objetivos de la auditoría</li> <li>5. Estrategia</li> <li>6. Recursos</li> <li>7. Costo</li> <li>8. Alcance</li> <li>9. Acciones</li> <li>10. Metodología</li> <li>11. Resultados</li> <li>12. Conclusiones</li> <li>13. Recomendaciones</li> <li>14. Alternativas de implantación</li> <li>15. Desviaciones significativas</li> <li>16. Opiniones de los responsables de las áreas auditadas</li> <li>17. Asuntos especiales</li> </ol>	<p><b>Lineamientos generales para su preparación:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No perder de vista el objeto de la auditoría</li> <li>2. Ponderar las soluciones que se propongan</li> <li>3. Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos de los hallazgos para traducirlas en recomendaciones.</li> <li>4. Homogenizar la integración y presentación de los resultados</li> <li>5. Aprovechar todo apoyo para fundamentar los resultados.</li> <li>6. Ofrecer los elementos idóneos para la toma de decisiones</li> <li>7. Sentar las bases para un mecanismo de información permanente.</li> <li>8. Crear conciencia en los niveles de decisión de lo que causara el no cumplir con las recomendaciones.</li> <li>9. Establecer la forma y contenido de los reportes y seguimiento de las acciones.</li> </ol> <p>Tomar en cuenta los resultados de auditorías anteriores.</p>
--	--	---

	<p><b>Tipos de informe:</b></p> <p>Los informes más representativos son:</p> <p><b>Informe general</b>, consta de: Responsable, Introducción, Antecedentes, Técnicas empleadas, Diagnóstico, Propuesta, Estrategia de implantación, Seguimiento, Conclusiones y recomendaciones, Anexos.</p> <p><b>Informe ejecutivo</b>, consta de: Responsable, Periodo de revisión, Objetivos, Alcance, Metodología, Síntesis, Conclusiones.</p> <p>Informes de aspectos relevantes, se suman al informe general o ejecutivo con el fin de contemplar los aspectos que presentan obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.</p>	<p><b>Propuesta de implantación:</b></p> <p>Constituye el momento de transformar las propuestas en acciones.</p> <p>La implantación se efectúa en tres fases:</p> <p><b>Preparación del programa</b></p> <p>Métodos de implantación: instantáneo, proyecto piloto, implantación en paralelo, implantación por aproximaciones sucesivas y combinación de métodos</p> <p><b>Integración de recursos</b></p> <p>una vez estructurado el programa de implantación, se debe reunir los recursos para ponerlo en marcha.</p> <p><b>Ejecución del programa</b></p> <p>cumplido los pasos anteriores se procede a implantar el estudio con el método seleccionado</p>
	<p><b>Presentación del informe:</b></p> <p>Una vez revisado el informe por el grupo auditor, se procederá a entregar y presentar el informe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titular de la organización</li> <li>• Órgano de gobierno</li> <li>• Niveles directivos</li> <li>• Mandos medios y nivel operativo</li> <li>• Grupo(s) de filiación, corporativa(s) o sectorial(es)</li> </ul> <p>Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas)</p>	

<p><b>ETAPA 5:</b></p> <p><b>SEGUIMIENTO</b></p> <p><b>¿En qué consiste?</b></p> <p>Dar un estricto seguimiento a las observaciones dadas como resultado de la auditoría.</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Establecer lineamientos adecuados para el seguimiento a las observaciones de la auditoría y asegurar su atención y puesta en operación.</p>	<p><b>Lineamientos generales:</b></p> <p>Para ello hay que definir aspectos como: definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos, obtener evidencias de la implementación de las sugerencias de auditor, evaluar los resultados de la implementación de las recomendaciones de la auditoría, etc.</p>
	<p><b>Acciones específicas:</b></p> <p>Para examinar la puesta en marcha de los cambios sugeridos, requiere que el auditor verifique siguiendo dos perspectivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Las recomendaciones se han implantado conforme a programa</b></li> <li><b>2. Tal implantación se ha realizado fuera de programa</b></li> </ol>	<p><b>Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento:</b></p> <p>Se debe tomar en cuenta el criterio del titular de la organización sobre las observaciones del informe. Cuando se detectan más irregularidades durante esta fase se debe establecer responsables, plantear recomendaciones para subsanarlas.</p>

**FUENTE:** Enrique Benjamín Franklin, (2007). *Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio*, México, Pearson Educación

**ELABORADO POR:** Tania Salomé Guerrero P.

Graig- Cooper, señala que la auditoría de gestión comprende seis pasos fundamentales, en base a las dos metodologías señaladas por los autores Graig-Cooper y Flanklin, vemos que ambas tienen fases similares:

PASO / ETAPA	AUTOR	
	Enrique B. Franklin	Michael Graig-Cooper
A	Planeación	<p><b>PASO 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del problema y determinación de la estrategia.</li> </ul>
B	Instrumentación	<p><b>PASO 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de la presente organización y determinación de los perfiles de talento requeridos.</li> </ul>
C	Examen	<p><b>PASO 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas individuales múltiples de ejecutivos y consolidación de los hallazgos.</li> </ul> <p><b>PASO 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración sistemática de individuos, equipos y estructuras internas.</li> </ul>
D	Informe	<p><b>PASO 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusiones y recomendaciones para el desarrollo individual del ejecutivo.</li> </ul>
E	Seguimiento	<p><b>PASO 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retroacción individual.</li> </ul>

**FUENTE:** Enrique Benjamín Franklin, (2007). *Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio*, México, Pearson Educación. Sir Michael Graig- Cooper – Philippe de Bacher, *Auditoría de Gestión*, Barcelona Ediciones Folio S.A.

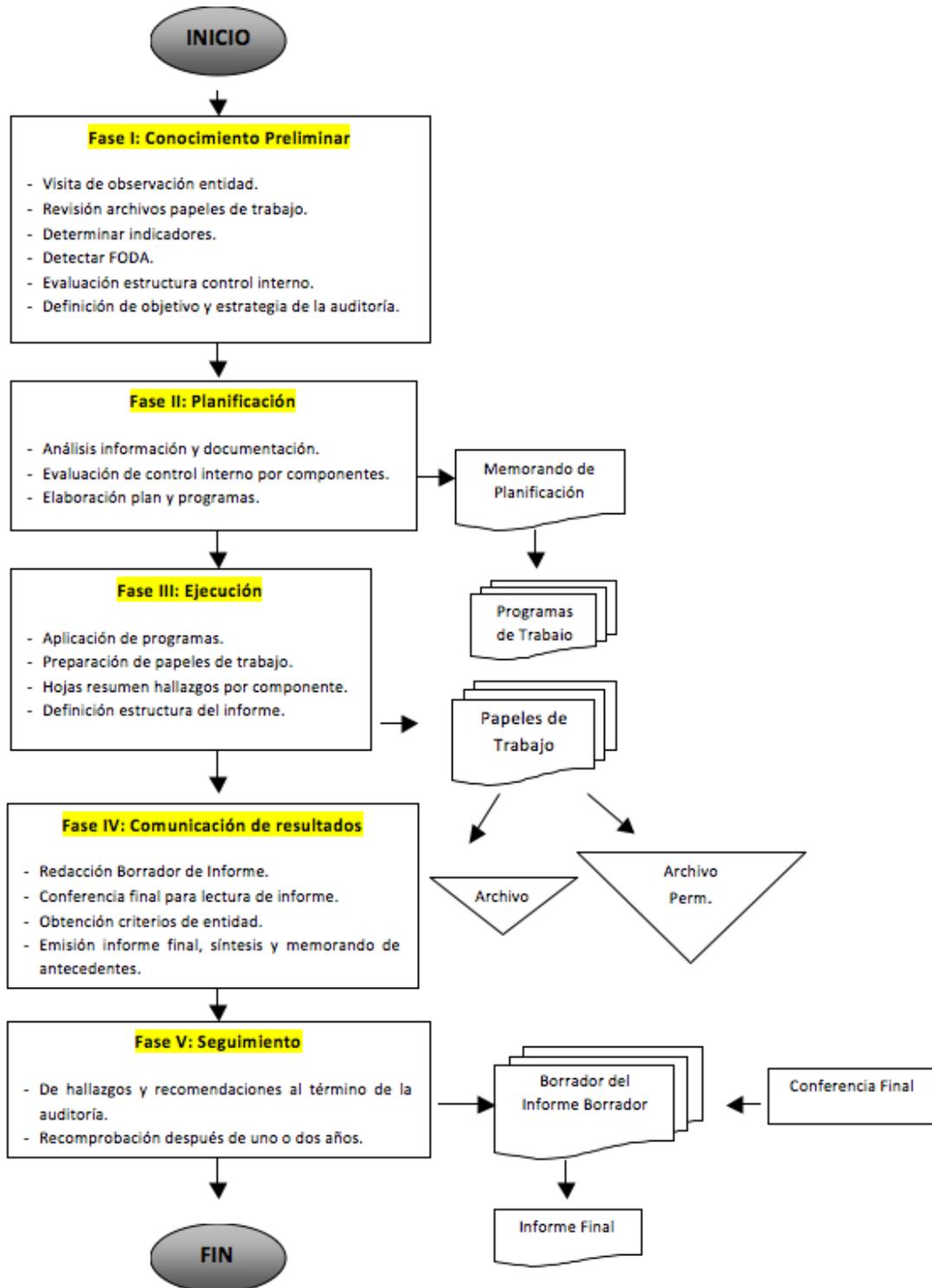
**ELABORADO POR:** Tania Salomé Guerrero P.

- **Fase A**, se refiere a la etapa previa donde se hace un análisis de la situación actual de la organización, donde se pueden identificar algunas deficiencias y se establece cuales serán los lineamientos generales de la auditoría.
- **Fase B**, etapa donde se recolecta información relevante que servirá para respaldar las conclusiones y hallazgos encontrados.
- **Fase C**, consiste en estudiar en conjunto e individualmente a los ejecutivos para determinar su adaptabilidad al cambio y el aporte que dan a la organización.
- **Fase D**, aquí se presentan las conclusiones y recomendaciones en base a la

información recolectada en las fases anteriores a través de un informe presentado al más alto ejecutivo de la empresa.

- **Fase E**, en esta etapa el equipo auditor hace un seguimiento de los resultados obtenidos una vez implantadas las recomendaciones establecidas en el informe, de ser el caso los auditores pueden dar sugerencias adicionales que ayuden a la dirección a mejorar la gestión organizacional.

### Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión



FUENTE: *Manual de Auditoría de Gestión*, Contraloría General del Estado (Andrade R., p. 128).

## 2.11 Indicadores de gestión

Según el texto de Jesús Mauricio Beltrán, Indicadores de Gestión (p. 35- 36, 39-41), un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Un indicador correctamente compuesto tiene los siguientes elementos: nombre, fórmula de cálculo, unidades, glosario.

### Características de los indicadores de gestión:

- **Relevancia.-** Es decir que tenga que ver con los objetivos de la organización.
- **Oportunidad.-** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.
- **Coherentes y consistentes.-** Que los controles estén de acuerdo a los objetivos.
- **Medible.-** Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos cualitativos como calidad, satisfacción de los clientes o cualitativos expresados en cantidad de metas o de recursos.
- **Comparables.-** que se puedan comparar sus valores entre organizaciones y dentro de la misma organización a lo largo del tiempo.
- **Oportunos.-** Deben formar parte del control concurrente, pues para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

El autor nos ilustra el siguiente ejemplo de un vendedor que distribuye únicamente un artículo y se quiere determinar la eficacia de las visitas que realiza a sus clientes:

**Nombre:** Eficacia mensual en ventas

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compraron}}{\text{Total clientes visitados}} \times 100$$

**Unidad:** Porcentaje (%)

**Glosario:**

- Indicador de eficacia mensual en ventas: Mide porcentualmente la eficacia del vendedor, relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado.
- Total clientes que compraron: Corresponde a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido, durante el mes determinado.
- Total clientes visitados: Corresponde al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objeto de análisis. En caso de que visite más de una vez a un cliente, se considerará como una visita realizada a un nuevo cliente. Por tanto, el total de clientes visitados equivale al total de visitas realizadas.

**Tipos de indicadores de gestión:**

En las organizaciones existen diferentes tipos de indicadores: puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.

También se pueden clasificar en: cuantitativos y cualitativos, de uso universal, Globales, funcionales y específicos.



**FUENTE:** Jesús M. Beltrán J. *Indicadores de Gestión* (P. 42)

### **Ventajas de contar con indicadores de gestión:**

- ✓ Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas.
- ✓ Estimular el trabajo en equipo.
- ✓ Contribuir al desarrollo y crecimiento personal como del equipo dentro de la organización.
- ✓ Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- ✓ Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- ✓ Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- ✓ Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- ✓ Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- ✓ Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- ✓ Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y de la gestión de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- ✓ Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Los indicadores de gestión se pueden aplicar a cualquier tipo de organización, para formularlos sólo se debe establecer lo que se desea medir, determinar la fórmula correcta para hacerlo y lo más importante para poder interpretarlo es necesario compararlo con los patrones de referencia correctos.

## ORDEN DE TRABAJO NO. 001

Loja, 10 de mayo de 2011

Egresada

Tania Salomé Guerrero Pesántez

**EGRESADA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Ciudad.\_

De mi consideración:

De conformidad al programa de graduación masiva previsto por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la Auditoría de Gestión al Departamento de Recaudaciones del Ilustre Municipio de Loja, a los rubros: predio urbano, agua potable y pavimento, durante el periodo comprendido del 01 de enero al 30 de junio de 2010; en el que usted actuará como Jefe de Equipo.

El objetivo general es:

1. Efectuar una auditoría de gestión a la empresa con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos específicos:

1. Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa.
2. Planificar la auditoría y seleccionar indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos.
3. Ejecutar la auditoría y elaborar el informe final.

Como resultado de la auditoría, desarrollará la planificación, ejecución del trabajo de campo y el informe de auditoría que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones el que se realizará en seis meses.

Atentamente,

Dra. Graciela Castro Iñiguez

**DIRECTORA DE TESIS**

## NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Loja, 23 mayo de 2011

Doctora:

María Augusta Solano de la Sala

**JEFE DE RECAUDACIONES DEL I. MUNICIPIO DE LOJA**

Ciudad.\_

De mi consideración:

De conformidad a la orden de trabajo y previa autorización de la gerencia, comunico el inicio de la auditoría de gestión al Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja, a los rubros: predio urbano, agua potable y pavimento, en el período comprendido del 01 de enero al 30 de junio de 2010. Esta auditoría constituye el trabajo de fin de carrera para el programa de graduación masiva previsto por la Universidad Técnica Particular de Loja.

Para la correcta ejecución de la auditoría, le solicito se digne comunicar al personal del departamento a su cargo sobre el trabajo a realizarse, a fin de contar con su colaboración y obtener la información necesaria para el correcto cumplimiento de los objetivos propuestos.

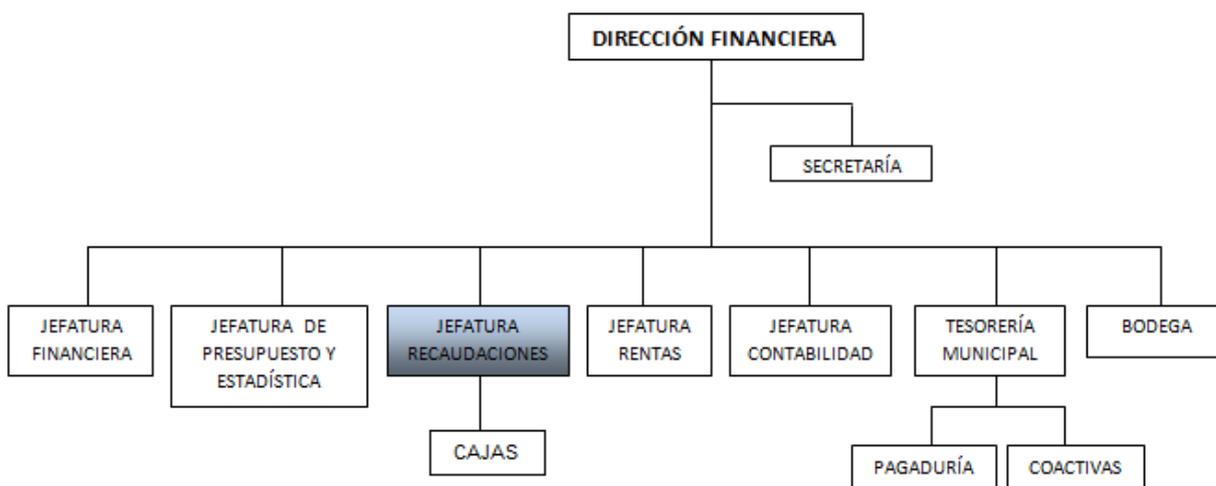
Atentamente,

Tania Salomé Guerrero Pesántez

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

## ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES

El Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja, es una de las áreas subordinadas por la Dirección Financiera, tal como se muestra a continuación:



**FUENTE:** <http://www.loja.gob.ec/files/docman/orgánico%20funcional-estructuralfinal.pdf>

Para la recaudación están dispuestas cajas en distintos puntos de la ciudad:

- Edificio Central Municipio de Loja (Bolívar y José Antonio Eguiguren)
- Distrito norte (Calle Guayaquil sector El Valle)
- Distrito sur (Av. Universitaria y Brasil “Coliseo Ciudad de Loja”)
- Mercado Centro Comercial (10 de agosto y 18 de noviembre)
- Terminal Terrestre

Además existen oficinas de recaudación en las siguientes parroquias rurales: Malacatos, Yangana, Vilcabamba, El Cisne, Chuquiribamba, Mazanamaca, Gualiel y Jimbilla.

El Marco Orientador para el Plan Estratégico del Cantón Loja y para la Gestión Municipal 2005 – 2009, en su página 47 detalla los siguientes aspectos sobre la Jefatura de Recaudaciones:

## **MISIÓN**

Lograr el pago oportuno de los tributos, por parte de los contribuyentes, mediante mecanismos adecuados de recaudación.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Dirigir las operaciones de recaudación del Municipio de Loja, tomando en consideración los procedimientos determinados por la Ley.
2. Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tributos determinados en las leyes y ordenanzas vigentes.
3. Depositar en condiciones de seguridad los recursos financieros que hayan sido recaudados en el día.
4. Mantener un estricto control de los valores recaudados y documentos en custodia.
5. Mantener informado al Director Financiero, de alguna anomalía antes de emitir una resolución.
6. Llevar un registro del desenvolvimiento de los trámites de la dependencia a su cargo.
7. Realizar arqueos sorpresivos a las cajas.
8. Establecer los mecanismos necesarios para que los valores recaudados estén debidamente coberturados.

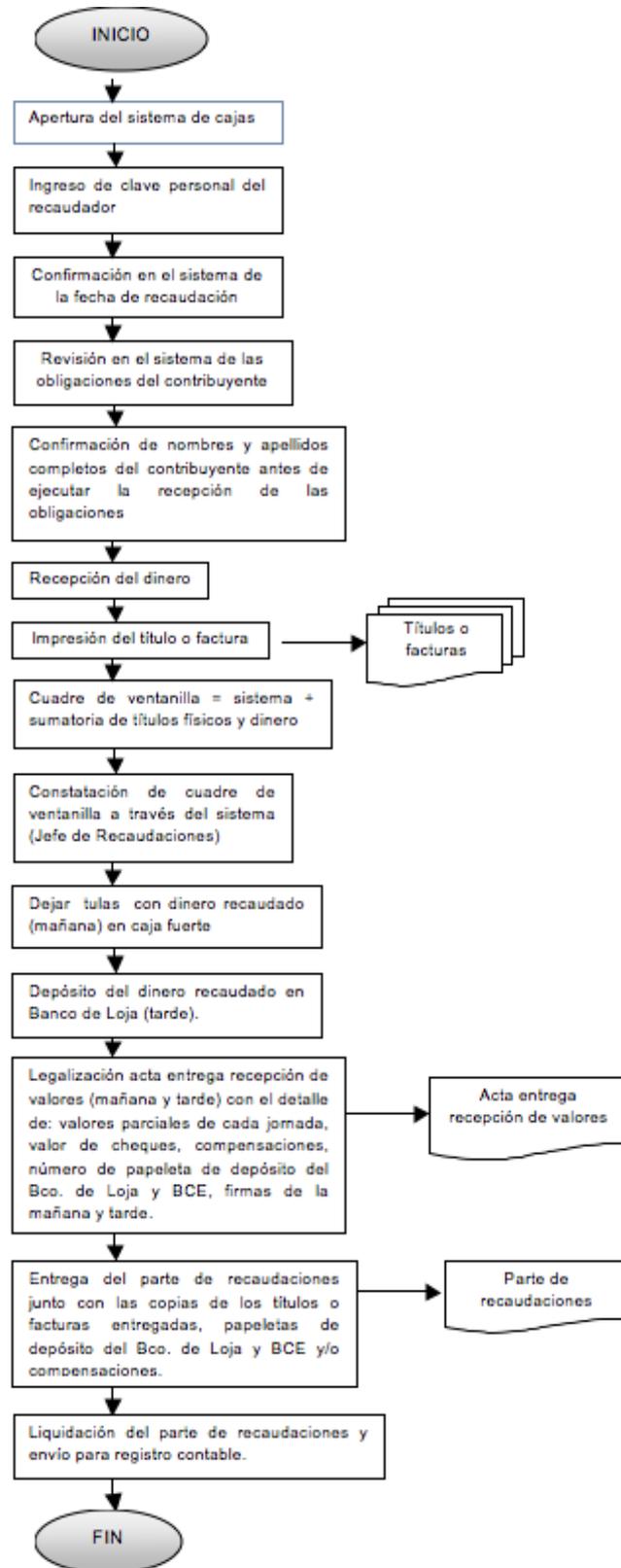
Los rubros que se tomarán en cuenta para la elaboración de la presente auditoría de gestión son los que se detallan a continuación:

IMPUESTO A LOS PREDIOS URBANOS

## TASA AGUA POTABLE

## CONTRIBUCIÓN ESPECIAL DE MEJORAS

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECAUDACIONES



**FUENTE:** Documento de funciones para el personal de recaudaciones del I. Municipio de Loja.

**Elaborado por:** Tania Salomé Guerrero P.

**DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES  
ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal con amplia experiencia.</li> <li>▪ Equipamiento técnico adecuado.</li> <li>▪ Acceso a Intranet para realizar procesos internos.</li> <li>▪ Sistema de cuenta única de cobro que facilita la recaudación.</li> <li>▪ Claves personales de acceso al sistema, caja fuerte y alarmas.</li> <li>▪ Sistema de circuito cerrado.</li> <li>▪ Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación.</li> <li>▪ Adecuado control en el proceso de recaudación.</li> <li>▪ Implementación del documento de funciones para el personal de recaudaciones.</li> <li>▪ Infraestructura propia.</li> <li>▪ Respaldos de información diarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación permanente al personal en temas como manejo de valores, relaciones interpersonales, trato al cliente, etc.</li> <li>▪ Personal de seguridad no cuenta con el equipamiento necesario.</li> <li>▪ Cajas no cuentan con vidrios blindados.</li> <li>▪ Falta de publicidad para comunicar a los contribuyentes sobre las obligaciones que deben cancelar.</li> <li>▪ No existe un adecuado sistema de notificación a los contribuyentes.</li> <li>▪ Se requiere contratar seguridad privada.</li> <li>▪ Lenguaje del sistema no es compatible con otros lenguajes del sistema financiero.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenios de cobro con instituciones financieras: Bco. de Loja, Coopmego y Bco. del Austro.</li> <li>▪ Pagos a través del sistema interbancario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Área de Recaudaciones es vulnerable a robos y asaltos por falta de seguridad privada.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista a personal de Recaudaciones y Jefe de Recaudaciones

**Elaborado por:** Tania Salomé Guerrero P.

### EQUIPO DE TRABAJO DE AUDITORÍA

NOMBRE	CARGO
Dra. Graciela Castro	Supervisora de auditoría
Tania Guerrero	Jefe de equipo de auditoría

### ÍNDICE DE MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	DESCRIPCIÓN
§	Cotejado con documento
¢	Confirmaciones + respuestas afirmativa
¶	Sumado verticalmente
∅	Inspeccionado
Σ	Totalizado

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS RUBROS:**  
**PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de terminación:** 30 de julio de 2011

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

1. Determinar la eficiencia en la recaudación de los rubros de predio urbano, agua potable y pavimento.
2. Comprobar la confiabilidad de la información y los controles establecidos.
3. Verificar la existencia de planes, objetivos y metas del departamento.
4. Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación de recaudación de los rubros de predio urbano, agua potable y pavimento, su grado de cumplimiento y la eficiencia de los mismos.
5. Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Nº	Procedimiento	Ref. P/T	Elab.	Fecha
1	Realice la notificación de inicio de la auditoría a los funcionarios principales y servidores relacionados al Departamento de Recaudaciones.	Oficio de notificación de inicio de auditoría.	TSGP	23/05/2001
2	Efectúe la visita previa a la entidad y presente al equipo de trabajo que ejecutará la auditoría, y emita el correspondiente informe.	Informe de visita previa.	TSGP	24/05/2011
3	Revise la normativa interna, políticas, leyes de general aceptación relacionadas al Departamento de Recaudaciones. Adicionalmente revise los papeles de trabajo de auditorías ejecutadas anteriormente.			24/05/2011

4	Elabore y aplique el cuestionario de control interno, elabore la matriz de evaluación de control interno, que le permita establecer el nivel de riesgo y grado de confianza del sistema de control interno en el proceso de recaudación de los rubros de predio urbano, agua potable y pavimento.	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">CCI</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">1-5</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">ECI</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center;">1-3</div>	TSGP	13/06/2011
5	<p>Determine, redacte y aplique los indicadores de gestión que permitan la evaluación de la eficiencia en el proceso de recaudación de los rubros de predio urbano, agua potable y pavimento.</p> <p>Realice los siguientes procedimientos:</p> <p>a) Evaluar los riesgos asociados a la recaudación de los rubros de predio urbano, agua potable y pavimento.</p> <p>b) Realizar una matriz de riesgos y controles del Departamento de Recaudación.</p> <p>c) Elabore las cédulas sumarias, analíticas y narrativas que le permitan establecer la legalidad, propiedad y veracidad de las transacciones llevadas a cabo en el Departamento de Recaudaciones.</p>	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">AGDRxFTI</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">1-12</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">AGDRxCN</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">1-3</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center; margin-bottom: 2px;">AGDRxPIR</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 2px; text-align: center;">1-1</div>	TSGP	20/07/2011
			TSGP	20/07/2011
			TSGP	20/07/2011
6	<p>Emita el informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, cuyos hallazgos se encuentren sustentados y referenciados en los papeles de trabajo. Cada hallazgo deberá contener los cuatro atributos: condición, criterio, causa y efecto.</p> <p>Sométalo a supervisión y aprobación para luego ser divulgado o dado a conocer mediante convocatoria a los funcionarios y servidores cuyas acciones u omisiones han dado lugar a las desviaciones.</p>			20/07/2011
7	Realice la matriz de seguimiento de recomendaciones en cumplimiento de la quinta fase de la auditoría de gestión.		TSGP	20/07/2011
<p><b>Elaborado por:</b> TSGP</p> <p><b>Fecha:</b> 22/06/2011</p>		<p><b>Revisado por:</b> GCI</p> <p><b>Fecha:</b> 30/07/2011</p>		

**INFORME DE VISITA PREVIA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS RUBROS:**  
**PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de terminación:** 30 de julio de 2011

**a) INFORMACIÓN GENERAL**

**Nombre o razón social:**

Ilustre Municipio de Loja

**Registro Único de Contribuyentes:**

1160000240001

**Clase de contribuyente:**

Especial

**Actividad económica principal:**

Actividades administrativas, ejecutivas y legislativas realizadas por organismos de administración local.

**Misión:**

Lograr el pago oportuno de los tributos, por parte de los contribuyentes, mediante mecanismos adecuados de recaudación.

**Visión:**

El Departamento de Recaudación, no tiene establecida su visión.

**Base legal y reglamentación interna relacionada con el área a examinarse:**

El Departamento de Recaudaciones del I. Municipio de Loja, cuenta con un manual de funciones para el personal, el mismo que explica en forma muy detallada el horario de atención, revisión del sistema, la constancia documental de recaudación, depósito, protección de la recaudación, administración de los bienes, evaluación del riesgo, actividades de monitoreo y/o supervisión, y administración del talento humano.

### **Objetivos principales:**

1. Dirigir las operaciones de recaudación del Municipio de Loja, tomando en consideración los procedimientos determinados por la Ley.
2. Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tributos determinados en las leyes y ordenanzas vigentes.
3. Depositar en condiciones de seguridad los recursos financieros que hayan sido recaudados en el día.
4. Mantener un estricto control de los valores recaudados y documentos en custodia.
5. Mantener informado al Director Financiero, de alguna anomalía antes de emitir una resolución.
6. Llevar un registro del desenvolvimiento de los trámites de la dependencia a su cargo.
7. Realizar arqueos sorpresivos a las cajas.
8. Establecer los mecanismos necesarios para que los valores recaudados estén debidamente coberturados.

### **Estructura administrativa del Departamento de Recaudaciones:**

**Jefe del Departamento:** Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

**Secretaria:** Sra. Nora Arévalo

**Caja interna 1** (cobro a instituciones del sector público): Srta. Mayra Carrión

**Caja interna 2** (liquidar y llevar el registro de parroquias rurales): Lic. Rosa Chace

**Caja externa** (venta de especies valoradas, entrega de certificados de no adeudar al Municipio y de no poseer bienes): Sra. Haydee Costa

**Cajas externas** (Administración Central y distritos):

Sr. Juan Guamo

Sr Julio Viteri

Srta. Nancy Sotomayor

Sra. Andrea Monroy

Ing. Martha Cabrera

Dra. Viviana Ramírez

Eco. Anny Jara

Lic. Deyci Vásquez

Lic. Mónica Quezada

Lic. Julia Herrera (Terminal Terrestre)

Ing. Mireya Rogel

Lic. Margot Panamito

Ing. Evita Panamito

**Cajas externas** (parroquias rurales):

**Malacatos:** Leopoldo León

**Vilcabamba:** Erena Angamarca

**Yangana:** Ángel Guamán

**El Cisne:** Constantino Paccha

**Gualel:** Doris Vargas

**Chuquiribamba:** Carmen Tene

**Mazanamarca:** Santiago Castillo

**Jimilla:** Richard Suquilanda

**Conserje:** Sr. Luis González

En las parroquias rurales se realiza el cobro de agua, arriendo de puestos y bodegas de mercados, excepto en Chuquiribamba donde se cobra únicamente el arriendo de puestos y bodegas de mercados; además en Mazanamaca y Jimilla donde sólo se cobra agua potable.

## **b) INFORMACIÓN FINANCIERA**

### **Información a utilizarse:**

Cédulas presupuestarias de ingresos

Flujograma del proceso de recaudación

Documentación utilizada en el proceso de recaudación

Documento de funciones para el personal de recaudaciones del I. Municipio de Loja

### **Departamento a auditar:**

Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja, rubros de pedio urbano, agua potable y pavimento, durante el periodo del 01 de enero al 30 de junio de 2010.

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS**  
**RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

<b>CCI</b>
<b>1-5</b>

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de terminación:** 30 de julio de 2011

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	Preguntas	Si	No	No aplica	Ponderación	Calificación	Observaciones
<b>JEFATURA DE RECAUDACIONES</b>							
1	¿Existe un reglamento para el proceso de recaudación?		X		10	5	Se ha implementado el Documento de funciones para el personal de recaudaciones del I. Municipio de Loja.
2	¿Se mantiene en custodia y vigilancia los documentos de control sobre la recaudación?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo (Acta entrega recepción de valores y parte de recaudación).
3	¿La entrega de claves personales a los recaudadores se realiza a través de un acta entrega recepción?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo (acta entrega recepción de claves de seguridad).
4	¿La entrega a los recaudadores de cajas de facturas y títulos valor para el cobro de tributos se realiza a través de un acta entrega recepción?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo (acta entrega recepción de facturas y títulos valor).
5	¿Se legaliza el acta entrega recepción de valores durante la mañana y tarde con cada uno de los recaudadores?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo (acta entrega recepción de valores).

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS**  
**RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

<b>CCI</b>
<b>2-5</b>

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de terminación:** 30 de julio de 2011

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	Preguntas	Si	No	No aplica	Ponderación	Calificación	Observaciones
<b>JEFATURA DE RECAUDACIONES</b>							
6	¿Se verifica el valor registrado en cada parte de recaudación con las copias de los títulos o facturas entregadas y papeletas de depósito entregado por cada recaudador?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.
7	¿Se verifica que el parte de recaudaciones cuadre con el acta entrega recepción de valores entregado por cada recaudador?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.
8	¿Se realizan arqueos sorpresivos de caja a los recaudadores?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo(acta de arqueo)
9	¿Se realizan arqueos para verificar que los recaudadores mantengan el fondo de cambio asignado?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo(acta de arqueo)
10	¿Se mantiene informado al Director Financiero de la existencia de anomalías antes de emitir un informe?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.
11	¿Se realizan actividades de supervisión para verificar el cumplimiento de las disposiciones de seguridad a los recaudadores?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo (acta de supervisión de actividades)

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS**  
**RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

<b>CCI</b>
<b>3-5</b>

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de terminación:** 30 de julio de 2011

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	Preguntas	Si	No	No aplica	Ponderación	Calificación	Observaciones
<b>JEFATURA DE RECAUDACIONES</b>							
12	¿Se brinda información sobre facilidades de pago a los contribuyentes con la finalidad de mejorar la recaudación?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.
13	¿Se encuentran asegurados contra robo los valores, equipos, etc.?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.
14	¿Cuentan los empleados con pólizas de fidelidad?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.
					<b>1140</b>	<b>1123</b>	
<b>RECAUDADORES</b>							
15	¿Se verifica diariamente la fecha que muestra el sistema con la fecha de recaudación?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.
16	¿Se verifican los nombres y apellidos del contribuyente antes de receptor las obligaciones?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.
17	¿Se recepta el dinero del contribuyente previamente a la impresión de las facturas o títulos de crédito?	X			10	8	Confirmado con respuesta afirmativa.

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS**  
**RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

<b>CCI</b>
<b>4-5</b>

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de terminación:** 30 de julio de 2011

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Nº	Preguntas	Si	No	No aplica	Ponderación	Calificación	Observaciones
<b>RECAUDADORES</b>							
18	¿Cuenta con una clave personal para el ingreso al sistema de cuenta única de cobro?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo (acta entrega recepción de claves de seguridad).
19	¿Cuenta con una clave de activación de alarma?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo (acta entrega recepción de claves de seguridad).
20	¿Cuenta con una clave de seguridad para el acceso a la caja fuerte?	X			10	10	C. Verifique los documentos de respaldo (acta entrega recepción de claves de seguridad).
21	¿Cuenta con las condiciones necesarias de seguridad para realizar sus funciones?		X		10	0	Los recaudadores manifiestan que existe falta de seguridad privada.
22	¿Ha recibido capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones durante este año?		X		10	0	Los recaudadores manifiestan que durante el 2010 no han recibido capacitación.
					<b>Σ 220</b>	<b>Σ 177</b>	
<b>Elaborado por:</b> TSGP				<b>Revisado por:</b> GCI			
<b>Fecha:</b> 07/07/2011				<b>Fecha:</b> 30/07/2011			

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS RUBROS:**  
**PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

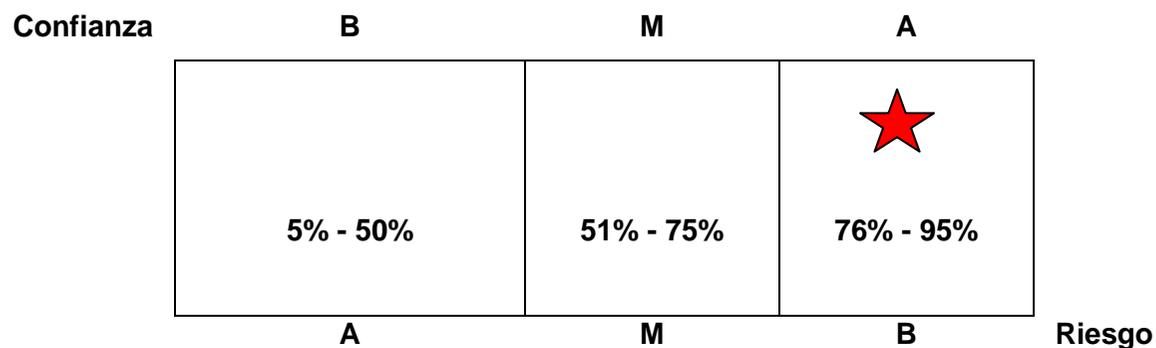
<b>CCI</b>
<b>5-5</b>

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de terminación:** 30 de julio de 2011

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

$$\begin{aligned} \text{Calificación total porcentual} &= (\text{Calificación} / \text{Ponderación}) * 100 \\ &= (177/220) * 100 \\ &= 0.8045 * 100 \\ &= 80\% \end{aligned}$$



**CONCLUSIÓN:**

Con la calificación del 80% llegamos a la conclusión que el nivel de confianza es alto y el riesgo es bajo en cuanto al control interno del Área de Recaudaciones del Municipio de Loja.

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS**  
**RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

<b>ECI</b>
<b>1-3</b>

**Componente:** JEFATURA DE RECAUDACIONES

**Proceso:** Recaudación de predio urbano, agua potable y pavimento

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

<b>Controles</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
Legalización de acta entrega recepción de valores.	200	133
Verificación de cuadro del parte de recaudación con los documentos de respaldo.	200	200
Cuadre de depósito diario con parte de recaudaciones.	200	200
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>	<b>533</b>

<b>ECI</b>
<b>2-3</b>

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS**  
**RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

<b>ECI</b>
<b>2-3</b>

**Componente:** JEFATURA DE RECAUDACIONES

**Proceso:** Recaudación de predio urbano, agua potable y pavimento

**ANALÍTICA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

<b>MUESTRA</b>	<b>Legalización de acta entrega recepción de valores</b>	<b>Verificación de cuadro del parte de recaudación con los documentos de respaldo.</b>	<b>Cuadre de depósito diario con parte de recaudaciones.</b>
Recaudación (06/01/2010)	X	X	X
Recaudación (10/02/2010)	X	X	X
Recaudación (15/03/2010)	X	X	X
Recaudación (20/04/2010)	X	X	X
Recaudación (25/05/2010)	X	X	X
Recaudación (30/06/2010)	X	X	X
<b>TOTAL</b>	<b>Σ 200</b>	<b>Σ 200</b>	<b>Σ 200</b>

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS RUBROS: PREDIO URBANO,**  
**AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

<b>ECI</b>
<b>3-3</b>

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Componente: JEFATURA DE RECAUDACIONES**

**Proceso: Recaudación de predio urbano, agua potable y pavimento**

$$\begin{aligned} \text{Calificación total porcentual} &= (\text{Calificación} / \text{Ponderación}) * 100 \\ &= (600/600) * 100 \\ &= 1 * 100 \\ &= 100\% \end{aligned}$$



**CONCLUSIÓN:**

Con la calificación del 100% concluimos que el nivel de confianza es alto y el riesgo es bajo en cuanto a la evaluación del control interno de la Jefatura de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS RUBROS:**  
**PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**  
**Del 01 de enero al 30 de junio de 2010**

**MATRIZ DE INDICADORES**

<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>CONTROL</b>	<b>INDICADOR DE CONTROL</b>
Satisfacción del cliente	Mínimo 75%	Encuesta a los contribuyentes del Municipio de Loja
Recuperación de cartera	Pedio urbano: mínimo 75.75% Agua potable: mínimo 78,82% Pavimentación: mínimo 53%	Cartera recuperada /cartera total
Eficiencia en el servicio	Tiempo de espera: adecuado, mínimo 60%	Encuesta a los contribuyentes del Municipio de Loja
Atención de reclamos del contribuyente	Mínimo 75%	Encuesta a los contribuyentes del Municipio de Loja
Recaudación de ingresos presupuestados	Pedio urbano: mínimo 57% Agua potable: mínimo 38% Pavimentación: mínimo 91%	Total recaudado/ Recaudación presupuestada
Mejoramiento de la recaudación	Pedio urbano: mínimo 5,5% Agua potable: mínimo 20%	Total recaudado/ Recaudación de periodos anteriores
Capacitación	Mínimo 1 vez al año	Entrevista a los recaudadores



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**1-12**

### ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**PROCESO** Recaudación de predio urbano, agua potable y pavimento  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Porcentaje de contribuyentes satisfechos con el servicio brindado por los recaudadores del Municipio de Loja.

#### UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

#### FUENTE

Encuestas a contribuyentes

#### TENDENCIA

Ascendente

#### TIPO

Calidad

#### NIVEL DE REFERENCIA

Depende de la variable

#### CRITERIO

Indicadores de Gestión de la C.G.E

#### FRECUENCIA

#### RECOLECCIÓN

Mensual

#### REVISIÓN

Mensual

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se la realizó mediante encuestas a los contribuyentes del I. Municipio de Loja.

Número de encuestas aplicadas:

- Edificio Central: 12
- Distrito norte: 5
- Distrito sur: 5
- Mercado Centro Comercial: 4
- Terminal Terrestre: 4

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones y Recaudadores del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

Los resultados de la encuesta se muestran a continuación.

#### ELABORADO POR:

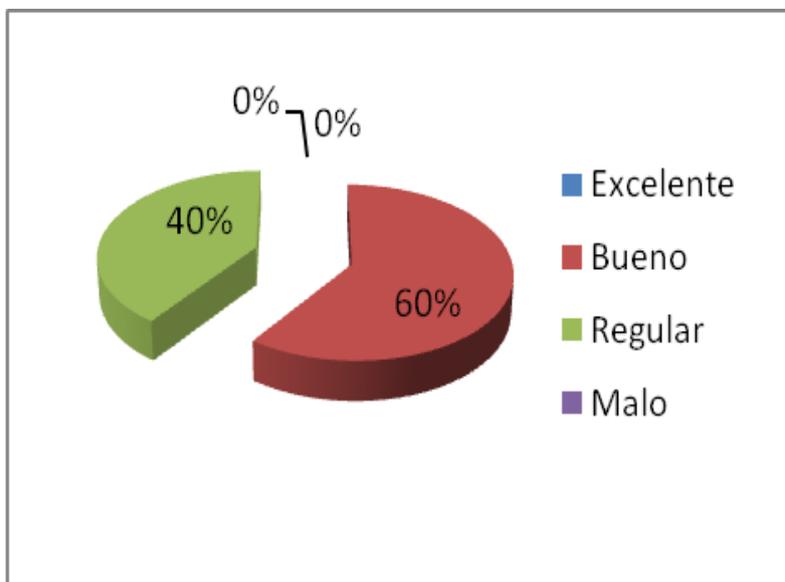
**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez  
**Firma:**

#### APROBADO POR:

**Nombre:** Dra. Graciela Castro  
**Firma:**

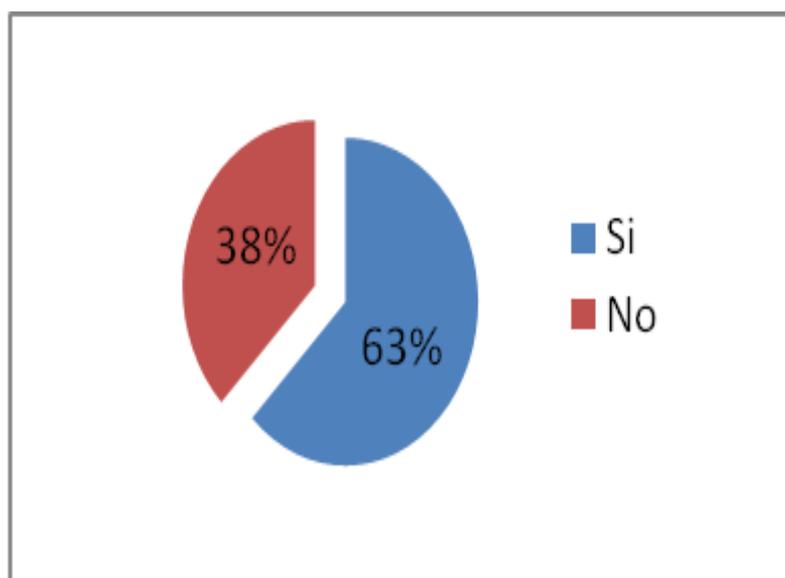
## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CONTRIBUYENTES DEL I. MUNICIPIO DE LOJA PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

### 1. ¿El servicio al cliente que le brinda el Área de Recaudaciones es?



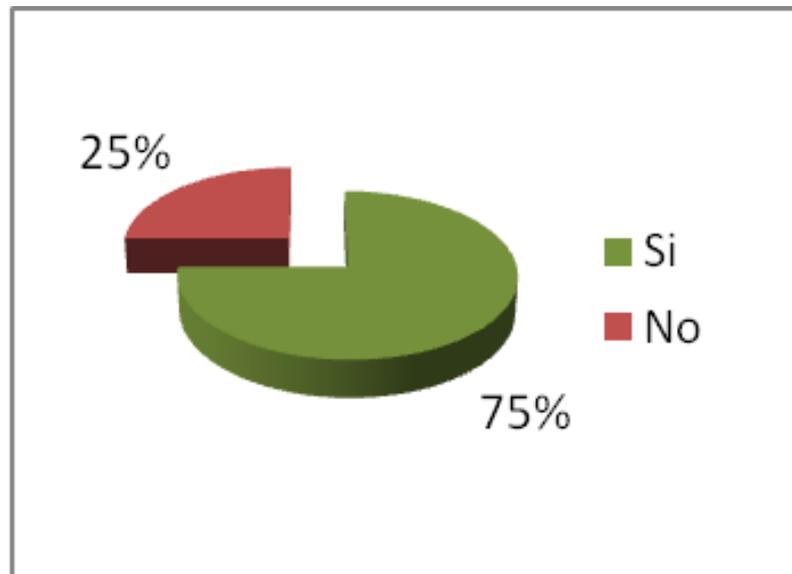
El 60% de personas encuestadas consideran que el servicio brindado por el Área de Recaudaciones del Municipio de Loja es bueno, un 40% lo califica como regular.

### 2. ¿Considera que el personal de recaudaciones está capacitado en atención al cliente?



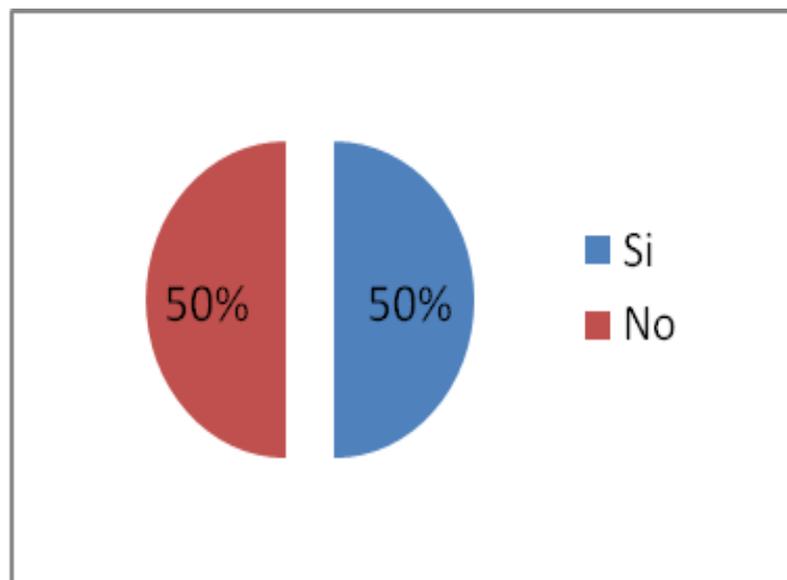
El la mayoría de personas encuestadas (63%) consideran que el personal de recaudaciones está capacitado en atención al cliente.

**3. ¿El personal de recaudaciones le brindó información sobre facilidades de pago?**



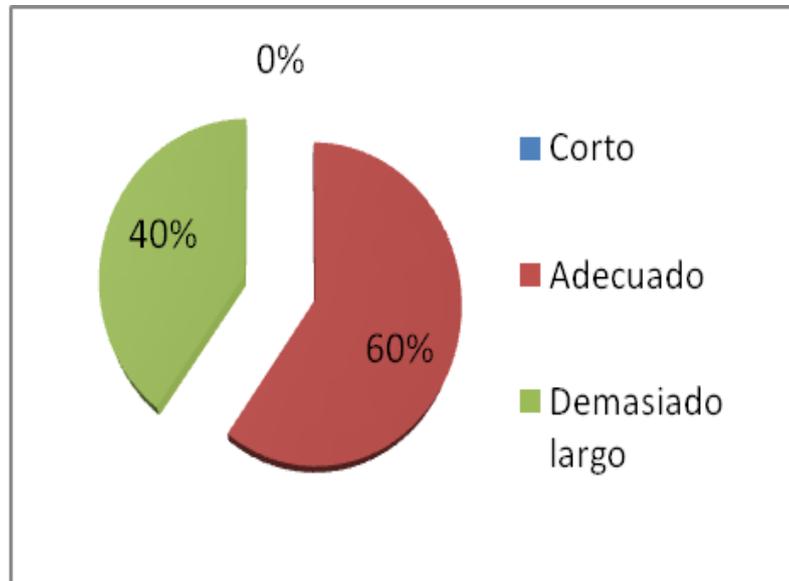
De las personas que por diferentes motivos requirieron facilidades de pago para cancelar sus obligaciones, el 75% manifestaron que el personal de recaudaciones le supo brindar información sobre opciones de pago.

**4. ¿Sus reclamos son atendidos oportunamente?**



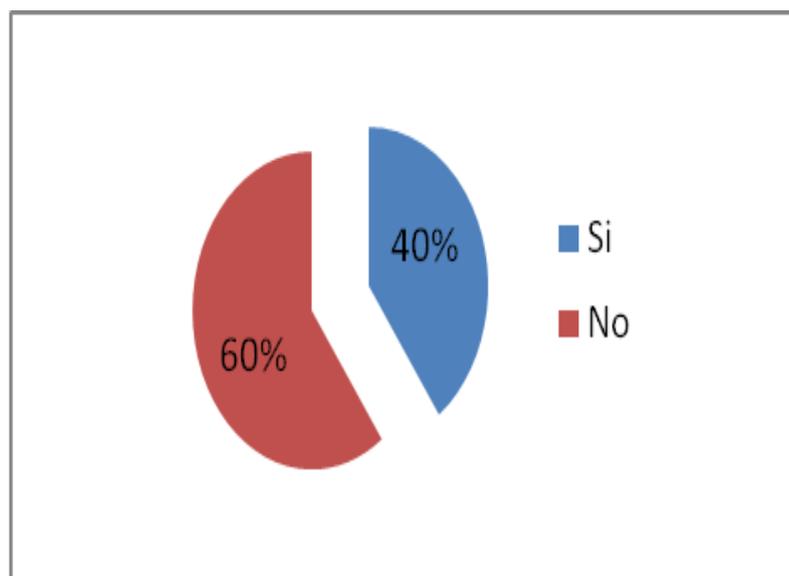
De las personas que han hecho reclamos sobre algún aspecto relacionado al pago de sus contribuciones el 50% manifiesta que han tenido atención oportuna, el otro 50% manifiesta que la atención no ha sido oportuna.

**5. ¿El tiempo que le tocó esperar para ser atendido lo considera?**



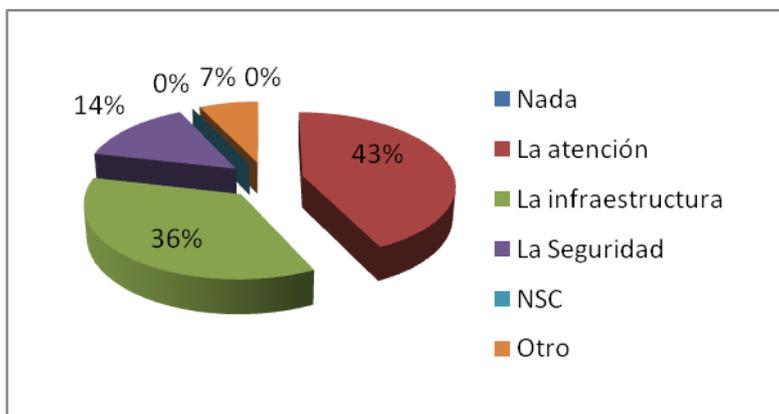
La mayoría de personas (60%) considera que el tiempo que debieron esperar para ser atendidos fue el adecuado, un 40% sin embargo lo consideran demasiado largo.

**6. ¿Está satisfecho con el servicio ofrecido por el Área de Recaudaciones del Municipio de Loja?**



El 60% de encuestados no está satisfecho con el servicio recibido del Área de Recaudaciones.

### 7. ¿En qué aspecto le gustaría que mejore del Área de Recaudaciones?



Cuando se les preguntó a los encuestados qué aspectos les gustaría que mejore el Área de Recaudaciones, la mayoría de personas (43%) manifestó que la atención, puntualmente la rapidez, el 36% manifestó que la infraestructura pues señalan que el local de la Administración Central resulta muy pequeño para la cantidad de personas que acuden a este lugar. Un 14% dijo que le gustaría que exista mayor seguridad pues existe muy poco resguardo de parte de la policía municipal.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**2-12**

### ÍNDICE DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

**PROCESO** Recaudación de predio urbano  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Porcentaje de recaudación del rubro predio urbano del 1 de enero al 30 de junio de 2010 en comparación al porcentaje recaudado a la misma fecha en los años 2008 y 2009.

UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TENDENCIA	TIPO
Porcentaje	Cédulas presupuestarias de ingresos años: 2008 al 2010	Ascendente	Eficacia
NIVEL DE REFERENCIA	CRITERIO	RECOLECCIÓN	FRECUENCIA REVISIÓN
Mínimo 75,75%	Indicadores de Gestión de la C.G.E	Semestral	Semestral

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se revisó los valores recaudados por predio urbano y se los cotejó con los valores devengados (títulos emitidos). Se tomó como referencia los valores recaudados al 30 de junio del 2008 y 2009.

PREDIO URBANO			
AÑO	Valor recaudado	Títulos emitidos	Porcentaje
2010	\$925.739,95	\$1'225.580,73	75,53%
2009	\$882.403,25	\$1'170.910,16	75,36%
2008	\$836.127,71	\$1'113.194,10	75,11%

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

El porcentaje recaudado por predio urbano desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 es del 75,53% con referencia a los títulos emitidos. Vemos que el porcentaje de recaudación año a año se va incrementando pero no alcanza el porcentaje aceptable para considerarse eficiente.

**NOTA:** El nivel de referencia se determinó calculando el porcentaje de crecimiento de las recaudaciones del año 2008 al 2009, considerando que para el año 2010 debe irse incrementando en igual o superior porcentaje.

**ELABORADO POR:**  
**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez  
**Firma:**

**APROBADO POR:**  
**Nombre:** Dra. Graciela Castro  
**Firma:**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**3-12**

### ÍNDICE DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

**PROCESO** Recaudación de agua potable  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Porcentaje de recaudación del rubro agua potable del 1 de enero al 30 de junio de 2010 en comparación al porcentaje recaudado a la misma fecha en los años 2008 y 2009.

**UNIDAD DE MEDIDA**  
Porcentaje

**FUENTE**  
Cédulas presupuestarias de ingresos años: 2008 al 2010

**TENDENCIA**  
Ascendente

**TIPO**  
Eficacia

**NIVEL DE REFERENCIA**  
Mínimo 78,82%

**CRITERIO**  
Indicadores de Gestión de la C.G.E

**FRECUENCIA RECOLECCIÓN**  
Semestral

**REVISIÓN**  
Semestral

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se revisó los valores recaudados por agua potable y se los cotejó con los valores devengados (títulos emitidos). Se tomó como referencia los valores recaudados al 30 de junio del 2008 y 2009.

AGUA POTABLE			
AÑO	Valor recaudado	Títulos emitidos	Porcentaje
2010	\$1'030.758,86	\$1'336.727,50	77,11%
2009	\$889.831,70	\$1'140.575,19	78,01%
2008	\$739.643,65	\$957.992,44	77,20%

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

El porcentaje recaudado por agua potable desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 es del 77,11% con referencia a los títulos emitidos, lo que muestra que a pesar de tener una buena recaudación no se alcanza el nivel de referencia establecido, por tanto no está siendo totalmente eficiente el proceso de recaudación de este rubro, además vemos que hemos tenido una baja en comparación al porcentaje de recaudación del año 2009.

**NOTA:** El nivel de referencia se determinó calculando el porcentaje de crecimiento de las recaudaciones del año 2008 al 2009, considerando que para el año 2010 debe irse incrementando en igual o superior porcentaje.

#### ELABORADO POR:

**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez  
**Firma:**

#### APROBADO POR:

**Nombre:** Dra. Graciela Castro  
**Firma:**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**4-12**

### ÍNDICE DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

**PROCESO** Recaudación de pavimentación  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Porcentaje de recaudación del rubro pavimentación del 1 de enero al 30 de junio de 2010 en comparación al porcentaje recaudado a la misma fecha en los años 2008 y 2009.

<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> Porcentaje	<b>FUENTE</b> Cédulas presupuestarias de ingresos años: 2008 al 2010	<b>TENDENCIA</b> Ascendente	<b>TIPO</b> Eficacia
<b>NIVEL DE REFERENCIA</b> Mínimo 53%	<b>CRITERIO</b> Indicadores de Gestión de la C.G.E	<b>RECOLECCIÓN</b> Semestral	<b>FRECUENCIA REVISIÓN</b> Semestral

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se revisó los valores recaudados por pavimentación y se los cotejó con los valores devengados (títulos emitidos). Se tomó como referencia los valores recaudados al 30 de junio del 2008 y 2009.

PAVIMENTACIÓN			
AÑO	Valor recaudado	Títulos emitidos	Porcentaje
2010	\$16.150,04	\$64.566,83	25,01%
2009	\$44.643,58	\$83.089,62	53,73%
2008	\$10.271,93	\$13.321,71	77,10%

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

El porcentaje recaudado por pavimentación desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 es del 25,01% con referencia a los títulos emitidos, pero se debe a la naturaleza de este rubro.

**NOTA:** El nivel de referencia se estableció en el mismo porcentaje del año 2009 considerando que este rubro tiene una tiempo de recaudación prolongado y que los primeros años se recauda el mayor porcentaje, disminuyendo en los años posteriores hasta extinguirse la deuda

**ELABORADO POR:**  
**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez  
**Firma:**

**APROBADO POR:**  
**Nombre:** Dra. Graciela Castro  
**Firma:**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**5-12**

### ÍNDICE DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO

**PROCESO** Recaudación de predio urbano, agua potable y pavimento

**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Porcentaje de contribuyentes que consideran adecuado el tiempo de espera para ser atendido por los recaudadores del Municipio de Loja.

#### UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

#### FUENTE

Encuestas a contribuyentes

#### TENDENCIA

Ascendente

#### TIPO

Eficiencia

#### NIVEL DE REFERENCIA

Mínimo 60%

#### CRITERIO

Indicadores de Gestión de la C.G.E

#### FRECUENCIA

#### RECOLECCIÓN

Mensual

#### REVISIÓN

Mensual

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se la realizó mediante encuestas a los contribuyentes del I. Municipio de Loja.

**El 60% de encuestados considera que el tiempo que le tocó esperar para ser atendido por el recaudador es adecuado.**

**Por tanto se cumple con el nivel de eficiencia.**

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones y Recaudadores del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

#### ELABORADO POR:

**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez  
**Firma:**

#### APROBADO POR:

**Nombre:** Dra. Graciela Castro  
**Firma:**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**6-12**

### ÍNDICE DE EFICIENCIA EN EL SERVICIO

**PROCESO** Recaudación de predio urbano, agua potable y pavimento  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Porcentaje de contribuyentes cuyos reclamos fueron atendidos oportunamente por los recaudadores del Municipio de Loja.

#### UNIDAD DE MEDIDA

Porcentaje

#### FUENTE

Encuestas a  
contribuyentes

#### TENDENCIA

Ascendente

#### TIPO

Eficiencia

#### NIVEL DE REFERENCIA

Mínimo 75%

#### CRITERIO

Indicadores de  
Gestión de la  
C.G.E

#### FRECUENCIA

#### RECOLECCIÓN

Mensual

#### REVISIÓN

Mensual

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se la realizó mediante encuestas a los contribuyentes del I. Municipio de Loja.

**Sólo el 50% de encuestados recibió atención oportuna a los reclamos presentados.**

**Por tanto no se cumple con el índice de eficiencia.**

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones y Recaudadores del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

#### ELABORADO POR:

**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez  
**Firma:**

#### APROBADO POR:

**Nombre:** Dra. Graciela Castro  
**Firma:**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**7-12**

### ÍNDICE DE EFICACIA EN LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS PRESUPUESTADOS

**PROCESO** Recaudación de predio urbano  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Valor recaudado por predio urbano del 1 de enero al 30 de junio de 2010 en comparación al valor presupuestado a la misma fecha en los años 2008 y 2009.

UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TENDENCIA	TIPO
Porcentaje	Cédulas presupuestarias de ingresos años: 2008 al 2010	Ascendente	Eficacia
NIVEL DE REFERENCIA	CRITERIO	RECOLECCIÓN	FRECUENCIA REVISIÓN
Mínimo 57%	Indicadores de Gestión de la C.G.E	Semestral	Semestral

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se revisó los valores recaudados desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 por predio urbano y se los cotejó con los valores presupuestados. Se tomó como referencia los valores recaudados y presupuestados del mismo periodo de los años 2008 y 2009.

PREDIO URBANO			
AÑO	Valor recaudado	Valor presupuestado	Porcentaje
2010	\$925.739,95	\$1'700.000,00	54,45%
2009	\$882.403,25	\$1'500.000,00	58,82%
2008	\$836.127,71	\$1'500.000,00	55,74%

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

El porcentaje recaudado por predio urbano desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 es del 54,45% con referencia a los valores presupuestados; considerando que durante el primer semestre del año se espera recaudar la mayor cantidad posible por las rebajas, vemos que no se alcanza el porcentaje esperado por tanto no está siendo eficiente el proceso de recaudación de este rubro.

**NOTA:** El nivel de referencia se calculó promediando los porcentajes de recaudación de los años 2008 y 2009.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Nombre:</b> Tania Salomé Guerrero Pesántez	<b>Nombre:</b> Dra. Graciela Castro
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**8-12**

### ÍNDICE DE EFICACIA EN LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS PRESUPUESTADOS

**PROCESO** Recaudación de agua potable  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Valor recaudado del rubro agua potable del 1 de enero al 30 de junio de 2010 en comparación al valor presupuestado a la misma fecha en los años 2008 y 2009.

UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TENDENCIA	TIPO
Porcentaje	Cédulas presupuestarias de ingresos años: 2008 al 2010	Ascendente	Eficacia
NIVEL DE REFERENCIA	CRITERIO	RECOLECCIÓN	FRECUENCIA REVISIÓN
Mínimo 38%	Indicadores de Gestión de la C.G.E	Semestral	Semestral

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se revisó los valores recaudados desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 por agua potable y se los cotejó con los valores presupuestados. Se tomó como referencia los valores recaudados y presupuestados del mismo periodo de los años 2008 y 2009.

AGUA POTABLE			
AÑO	Valor recaudado	Valor presupuestado	Porcentaje
2010	\$1'030.758,86	\$3'300.000,00	31,23%
2009	\$889.831,70	\$2'500.000,00	35,59%
2008	\$739.643,65	\$1'750.000,00	42,26%

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

El porcentaje recaudado por agua potable desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 es del 31,23% con referencia a los valores presupuestados, vemos que no se llega al valor esperado por tanto no está siendo eficiente el proceso de recaudación de este rubro.

**NOTA:** El nivel de referencia se calculó promediando los porcentajes de recaudación de los años 2008 y 2009.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Nombre:</b> Tania Salomé Guerrero Pesántez	<b>Nombre:</b> Dra. Graciela Castro
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**9-12**

### ÍNDICE DE EFICACIA EN LA RECAUDACIÓN DE INGRESOS PRESUPUESTADOS

**PROCESO** Recaudación de pavimentación  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Valor recaudado por pavimentación del 1 de enero al 30 de junio de 2010 en comparación al valor presupuestado a la misma fecha en los años 2008 y 2009.

<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> Porcentaje	<b>FUENTE</b> Cédulas presupuestarias de ingresos años: 2008 al 2010	<b>TENDENCIA</b> Ascendente	<b>TIPO</b> Eficacia
<b>NIVEL DE REFERENCIA</b> Mínimo 91%	<b>CRITERIO</b> Indicadores de Gestión de la C.G.E	<b>FRECUENCIA RECOLECCIÓN</b> Semestral	<b>REVISIÓN</b> Semestral

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se revisó los valores recaudados desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 por pavimentación y se los cotejó con los valores presupuestados. Se tomó como referencia los valores recaudados y presupuestados del mismo periodo de los años 2008 y 2009.

PAVIMENTACIÓN			
AÑO	Valor recaudado	Valor presupuestado	Porcentaje
2010	\$16.150,04	\$100.000,00	16,15%
2009	\$44.643,58	\$30.000,00	148,81%
2008	\$10.271,93	\$30.000,00	34,23%

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

El porcentaje recaudado por pavimentación desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 es del 16,15% con referencia a los valores presupuestados, vemos que no se alcanza valor esperado por tanto no está siendo eficiente el proceso de recaudación de este rubro.

**NOTA:** El nivel de referencia se calculó promediando los porcentajes de recaudación de los años 2008 y 2009, se debe tomar en cuenta que en algunas ocasiones los valores presupuestados están sobre estimados.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Nombre:</b> Tania Salomé Guerrero Pesántez	<b>Nombre:</b> Dra. Graciela Castro
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**10-12**

### ÍNDICE DE MEJORAMIENTO DE LA RECAUDACIÓN

**PROCESO** Recaudación de predio urbano  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Valor recaudado por predio urbano del 1 de enero al 30 de junio de 2010 en comparación al valor recaudado en el mismo periodo de los años 2008 y 2009.

UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TENDENCIA	TIPO
Porcentaje	Cédulas presupuestarias de ingresos años: 2008 al 2010	Ascendente	Eficacia
NIVEL DE REFERENCIA	CRITERIO	RECOLECCIÓN	FRECUENCIA REVISIÓN
Mínimo 5.5%	Indicadores de Gestión de la C.G.E	Semestral	Semestral

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se revisó los valores recaudados desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 por predio urbano y se los cotejó con los valores recaudados en el mismo periodo de los años 2008 y 2009.

PREDIO URBANO		
AÑO	Valor recaudado	Porcentaje
2010	\$925.739,95	} 4.91%
2009	\$882.403,25	
2008	\$836.127,71	} 5.53%

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

El incremento del porcentaje de recaudación por predio urbano desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 es del 4.9% con referencia al año 2009, no se alcanza el porcentaje esperado por tanto no está siendo eficiente el proceso de recaudación de este rubro.

**NOTA:** El nivel de referencia se calculó determinando del incremento del porcentaje de recaudación de los años 2008 y 2009.

**ELABORADO POR:**  
**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez  
**Firma:**

**APROBADO POR:**  
**Nombre:** Dra. Graciela Castro  
**Firma:**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**11-12**

### ÍNDICE DE MEJORAMIENTO DE LA RECAUDACIÓN

**PROCESO** Recaudación de agua potable  
**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Valor recaudado por agua potable del 1 de enero al 30 de junio de 2010 en comparación al valor recaudado en el mismo periodo de los años 2008 y 2009.

<b>UNIDAD DE MEDIDA</b> Porcentaje	<b>FUENTE</b> Cédulas presupuestarias de ingresos años: 2008 al 2010	<b>TENDENCIA</b> Ascendente	<b>TIPO</b> Eficacia
<b>NIVEL DE REFERENCIA</b> Mínimo 20%	<b>CRITERIO</b> Indicadores de Gestión de la C.G.E	<b>RECOLECCIÓN</b> Semestral	<b>FRECUENCIA REVISIÓN</b> Semestral

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se revisó los valores recaudados desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 por agua potable y se los cotejó con los valores recaudados en el mismo periodo de los años 2008 y 2009.

AGUA POTABLE		
AÑO	Valor recaudado	Porcentaje
2010	\$1'030.758,86	} 15.8%
2009	\$889.831,70	
2008	\$739.643,65	

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

El incremento del porcentaje de recaudación por agua potable desde el 1 de enero al 30 de junio de 2010 es del 15.8% con referencia al año 2009, no se alcanza el porcentaje esperado por tanto no está siendo eficiente el proceso de recaudación de este rubro.

**NOTA:** El nivel de referencia se calculó determinando del incremento del porcentaje de recaudación de los años 2008 y 2009.

**ELABORADO POR:**  
**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez  
**Firma:**

**APROBADO POR:**  
**Nombre:** Dra. Graciela Castro  
**Firma:**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

## FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

**AGDRxFTI**

**12-12**

### ÍNDICE DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

**PROCESO** Recaudaciones

**RESPONSABLE** Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja

#### DEFINICIÓN

Número de capacitaciones recibidas por el personal de Recaudaciones del Municipio de Loja durante el año 2010.

#### UNIDAD DE MEDIDA

Unidad

#### FUENTE

Entrevista a los recaudadores.

#### TENDENCIA

Ascendente

#### TIPO

Calidad

#### NIVEL DE REFERENCIA

Mínimo 1 al año

#### CRITERIO

Indicadores de Gestión de la C.G.E

#### FRECUENCIA

#### RECOLECCIÓN

anual

#### REVISIÓN

anual

#### FÓRMULA DE CÁLCULO

Se consultó cuántas capacitaciones recibieron los recaudadores del Municipio de Loja durante el año 2010.

**El personal de Recaudaciones del Municipio de Loja, manifestó que no recibió ninguna capacitación durante el año 2010.**

**Por tanto no se cumple con este indicador.**

#### USUARIOS

Jefe de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.

#### OBSERVACIONES

#### ELABORADO POR:

**Nombre:** Tania Salomé Guerrero Pesántez

**Firma:**

#### APROBADO POR:

**Nombre:** Dra. Graciela Castro

**Firma:**

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS  
RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO

**PERIODO:** Del 01 de enero al 30 de junio de 2010

**AGDRxCN**

**1-3**

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de término:** 30 de julio de 2011

----- **CÉDULA NARRATIVA** -----

**COMENTARIO:**

**CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA.**

La eficiencia en el servicio se la midió a través de los siguientes indicadores:

- Porcentaje de contribuyentes que consideran adecuado el tiempo de espera para ser atendido por los recaudadores del Municipio de Loja.
  - ✓ El 60% considera que el tiempo que les tocó esperar para ser atendidos fue el adecuado.
- Porcentaje de contribuyentes cuyos reclamos fueron atendidos oportunamente por los recaudadores del Municipio de Loja.
  - ✓ El 50% de los contribuyentes, consideran que sus reclamos fueron atendidos oportunamente.

**RESPONSABLES:**

Jefe de Recaudaciones del Municipio de Loja.

**CONCLUSIONES:**

Los recaudadores están brindando un servicio eficiente a los contribuyentes pero se deben mejorar algunos aspectos como la atención a reclamos.

**RECOMENDACIONES:**

Se debe mejorar el proceso de atención a los reclamos, además se debería contratar personal temporal para que durante los meses donde existe mayor afluencia de personas se dé una atención más ágil.

**Elaborado por:** TSGP

**Revisado por:** GCI

**Fecha:** 20/06/2001

**Fecha:** 15/07/2011

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS  
RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO

**AGDRxCN**

**2-3**

**PERIODO:** Del 01 de enero al 30 de junio de 2010

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de término:** 30 de julio de 2011

----- **CÉDULA NARRATIVA** -----

**COMENTARIO:**

**CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA.**

La calidad en el servicio se la midió a través de los siguientes indicadores:

- Porcentaje de contribuyentes satisfechos con el servicio brindado por los recaudadores del Municipio de Loja, para lo cual empleamos como indicador la encuesta dirigida a los contribuyentes, los resultados obtenidos son:
  - ✓ El 60% de encuestados consideran que el servicio brindado por el Área de Recaudaciones del Municipio de Loja es bueno.
  - ✓ El 63% considera que el personal de recaudaciones está capacitado en atención al cliente.
  - ✓ El 75% manifestaron que el personal de recaudaciones le supo brindar información sobre opciones de pago.
  - ✓ El 60% de encuestados no está satisfecho con el servicio recibido por Área de Recaudaciones.
  - ✓ Los aspectos que les gustaría que mejore del Área de Recaudaciones son: 43% la atención, puntualmente la rapidez, 36% la infraestructura y 14% dijo que le gustaría que exista mayor seguridad.
- Número de capacitaciones recibidas por el personal de Recaudaciones del Municipio de Loja durante el año 2010. Este indicador fue medido a través de entrevistas al personal dando como resultado que no se ha impartido ninguna capacitación durante el año señalado.

**RESPONSABLES:**

Jefe de Recaudaciones del Municipio de Loja.

**CONCLUSIONES:**

La calidad del servicio tiene una calificación de bueno, pues los contribuyentes señalan que reciben información sobre formas de pago, el personal está capacitado en atención al cliente, pero desearían que se mejoren algunos aspectos.

El personal del Área de Recaudaciones, no ha tenido capacitaciones en el año 2010.

<b>ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA</b>	
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO <b>PERIODO:</b> Del 01 de enero al 30 de junio de 2010	<b>AGDRxCN</b> <b>2-3</b>
<b>Fecha de inicio:</b> 23 de mayo de 2011 <b>Fecha de término:</b> 30 de julio de 2011	
----- <b>CÉDULA NARRATIVA</b> -----	
<b><u>COMENTARIO:</u></b>	
<b>CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA.</b>	
<b><u>RECOMENDACIONES:</u></b>	
Para mejorar la calidad del servicio brindado a los contribuyentes es necesario que se realicen capacitaciones permanentes al personal sobre temas relevantes como relaciones humanas, trato al cliente, reconocimiento de billetes falsos, normas y reglamentos, etc. Se debe mejorar la infraestructura de las oficinas pues no da abasto para acoger a los contribuyentes, además se debe incrementar la seguridad con guardias privados.	
<b>Elaborado por:</b> TSGP	<b>Revisado por:</b> GCI
<b>Fecha:</b> 20/06/2001	<b>Fecha:</b> 15/07/2001

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS  
RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO

**AGDRxCN**

**3-3**

**PERIODO:** Del 01 de enero al 30 de junio de 2010

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de término:** 30 de julio de 2011

----- **CÉDULA NARRATIVA** -----

**COMENTARIO:**

**CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE EFICACIA EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR  
EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA.**

La eficacia se la midió a través de los siguientes indicadores:

- Índice de recuperación de cartera de los rubros: predio urbano, agua potable y pavimentación durante el periodo comprendido del 1 de enero al 30 de junio del 2010.
  - ✓ Se recuperó el 75,53% de los títulos emitidos por predio urbano.
  - ✓ Se recuperó el 77,11% de los títulos emitidos por agua potable.
  - ✓ Se recuperó el 25% de los títulos emitidos por pavimentación.
  
- Índice de eficacia en la recaudación de ingresos presupuestados de los rubros: predio urbano, agua potable y pavimentación durante el periodo comprendido del 1 de enero al 30 de junio del 2010.
  - ✓ Se recuperó el 54,45% de los ingresos presupuestados por predio urbano durante el primer semestre del 2010.
  - ✓ Se recuperó el 31,23% de los ingresos presupuestados por agua potable durante el primer semestre del 2010.
  - ✓ Se recuperó el 16,15% de los ingresos presupuestados por pavimentación durante el primer semestre del 2010.
  
- Índice de mejoramiento de la recaudación de los rubros: predio urbano y agua potable durante el periodo comprendido del 1 de enero al 30 de junio del 2010.
  - ✓ La recaudación por predio urbano se incrementó en un 4.9% en comparación a lo recaudado en el mismo periodo del año 2009.
  - ✓ La recaudación por agua potable se incrementó en un 15.8% en comparación a lo recaudado en el mismo periodo del año 2009.

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS  
RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO

**PERIODO:** Del 01 de enero al 30 de junio de 2010

**AGDRxCN**

**3-3**

**Fecha de inicio:** 23 de mayo de 2011

**Fecha de término:** 30 de julio de 2011

----- **CÉDULA NARRATIVA** -----

**COMENTARIO:**

**CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE EFICACIA EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR  
EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA.**

**RESPONSABLES:**

Jefe de Recaudaciones del Municipio de Loja.

**CONCLUSIONES:**

La recaudación de la cartera en cuanto a predio urbano y agua potable es buena. El porcentaje recaudado por pavimentación es bajo pero se debe a la naturaleza misma de esta contribución de mejoras, pues los valores emitidos no se recaudan de forma inmediata.

La recaudación de predio urbano, agua potable y pavimentación es baja en comparación con lo que se tenía presupuestado para el primer semestre del 2010, pero no se debe a una recaudación ineficaz sino a una sobre estimación del presupuesto, pues año a año los ingresos de estos rubros han tenido un crecimiento.

Se ha ido mejorando la recaudación en predio urbano y agua potable aunque en menor porcentaje que en el año 2009.

**RECOMENDACIONES:**

Se debe mejorar el proceso recaudación haciendo campañas de información a la ciudadanía sobre las obligaciones que deben cancelar, los plazos, descuentos, facilidades de pago y la ubicación de los distritos. Así también hacer una notificación oportuna a los contribuyentes para evitar retrasos en los pagos, multas y otros procesos que se puedan originar.

**NOTA:** No se toma en cuenta pavimentación para el análisis de mejoramiento de recaudación, puesto que por su naturaleza no es posible hacer una comparación con periodos anteriores, los títulos emitidos se recaudan a lo largo de varios años siendo mayor durante los primeros años y reduciéndose hasta la extinción de la obligación.

**Elaborado por:** TSGP

**Revisado por:** GCI

**Fecha:** 20/06/2011

**Fecha:** 15/07/2011

## **INFORME**

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA, A LOS RUBROS: PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO. PERÍODO 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010.

## **ALCANCE**

01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010.

Tania Guerrero Pesántez  
**JEFE DE AUDITORÍA**

Dra. Graciela Castro Iñiguez  
**GERENTE DE LA FIRMA PRIVADA**

## GUÍA DE DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

El informe de la auditoría realizada, será distribuido de la siguiente manera:

- ✓ **Original** para la Jefatura de Recaudaciones del I. Municipio de Loja.
- ✓ **Primera copia** para la tesista.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Nro.</b>
<b>CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b>	
1.1 Motivo de la auditoría	88
1.2 Alcance	88
1.3 Objetivos	88
1.4 Base legal	89
1.4.1 Misión	89
1.5 Funciones específicas	89
1.6 Estructura administrativa del Departamento de Recaudaciones	
<b>CAPÍTULO II: RESULTADOS DE LA AUDITORÍA</b>	
Cumplimiento de parámetros de eficiencia en el Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja.	91
Cumplimiento de parámetros de eficacia en el Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja.	93
Cumplimiento de parámetros de calidad en el Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja.	96

Loja, 01 de agosto de 2011

Doctora:

María Augusta Solano de la Sala

**JEFE DE RECAUDACIONES DEL I. MUNICIPIO DE LOJA**

Ciudad.\_

De mi consideración:

Se ha llevado a cabo la "Auditoría de Gestión al Departamento de Recaudaciones del I. Municipio de Loja, al periodo comprendido del 01 de enero al 30 de junio de 2010", en cumplimiento a la orden de trabajo Nro. 001 con fecha 10 de mayo de 2011.

La auditoría se ejecutó en observancia a las normas de auditoría generalmente aceptadas, normas de contabilidad, principios y políticas establecidas por el equipo de trabajo, por lo que ha sido posible efectuar un trabajo profesional, sistemático, basado en la información proporcionada y los procedimientos, obteniendo el presente informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones cuya finalidad es mejorar la gestión de recaudaciones de la Institución.

Atentamente,

---

Tania Guerrero Pesántez

**JEFE DEL EQUIPO**

**DE AUDITORÍA**

## **ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES, A LOS RUBROS:  
PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**

**Período:** 01 de enero al 30 de junio de 2010

### **CAPÍTULO I**

#### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

##### **1.1 MOTIVO DE LA AUDITORÍA:**

La auditoría de gestión al Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja se realizó en cumplimiento a la orden de trabajo Nro. 001 con fecha 10 de mayo de 2011, suscrita por la Gerente de la firma privada.

##### **1.2 ALCANCE:**

La auditoría de gestión cubrió el periodo comprendido entre el 01 de enero al 30 de junio del 2010.

##### **1.3 OBJETIVOS:**

- Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos.
- Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control.
- Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos.
- Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial.

##### **1.4 BASE LEGAL:**

El gobierno autónomo descentralizado del Cantón Loja, fue creado mediante acta constitutiva del 17 de febrero de 1822; su finalidad es cumplir con actividades

administrativas, ejecutivas y legislativas. El Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja, es una de las áreas subordinadas por la Dirección Financiera.

#### **1.4.1 MISIÓN**

Lograr el pago oportuno de los tributos, por parte de los contribuyentes, mediante mecanismos adecuados de recaudación.

#### **1.5 FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

1. Dirigir las operaciones de recaudación del Municipio de Loja, tomando en consideración los procedimientos determinados por la Ley.
2. Recaudar y custodiar los recursos financieros que ingresan por pago de tributos determinados en las leyes y ordenanzas vigentes.
3. Depositar en condiciones de seguridad los recursos financieros que hayan sido recaudados en el día.
4. Mantener un estricto control de los valores recaudados y documentos en custodia.
5. Mantener informado al Director Financiero, de alguna anomalía antes de emitir una resolución.
6. Llevar un registro del desenvolvimiento de los trámites de la dependencia a su cargo.
7. Realizar arqueos sorpresivos a las cajas.
8. Establecer los mecanismos necesarios para que los valores recaudados estén debidamente coberturados.

#### **1.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES:**

**Jefe del Departamento:** Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

**Secretaria:** Sra. Nora Arévalo

**Caja interna 1** (cobro a instituciones del sector público): Srta. Mayra Carrión

**Caja interna 2** (liquidar y llevar el registro de parroquias rurales): Lic. Rosa Chace

**Caja externa** (venta de especies valoradas, entrega de certificados de no adeudar al Municipio y de no poseer bienes): Sra. Haydee Costa

**Cajas externas** (Administración Central y distritos):

Sr. Juan Guamo

Sr Julio Viteri

Srta. Nancy Sotomayor

Sra. Andrea Monroy  
Ing. Martha Cabrera  
Dra. Viviana Ramírez  
Eco. Anny Jara  
Lic. Deyci Vásquez  
Lic. Mónica Quezada  
Lic. Julia Herrera (Terminal Terrestre)  
Ing. Mireya Rogel  
Lic. Margot Panamito  
Ing. Evita Panamito

**Cajas externas** (parroquias rurales):

**Malacatos:** Leopoldo León  
**Vilcabamba:** Erena Angamarca  
**Yangana:** Ángel Guamán  
**El Cisne:** Constantino Paccha  
**Gualel:** Doris Vargas  
**Chuquiribamba:** Carmen Tene  
**Mazanamarca:** Santiago Castillo  
**Jimilla:** Richard Suquilanda

**Conserje:** Sr. Luis González

**Montos examinados:**

<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>
Predio urbano	\$925.739,95
Agua potable	\$1'030.758,86
Pavimentación	\$16.150,04

## **ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES, A LOS RUBROS:  
PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO**

**Período:** 01 de enero al 30 de junio de 2010

### **CAPÍTULO II**

#### **RESULTADOS DEL EXÁMEN DE AUDITORÍA**

#### **EL CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE EFICIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA PERMITE PRODUCIR MEJORES RESULTADOS CON EL MENOR COSTO O LA UTILIZACIÓN PROVECHOSA DE LOS RECURSOS**

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los servicios prestados con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos, al aplicar los indicadores de eficiencia al Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja, se establece que: las recaudaciones efectuadas en los diferentes distritos y en la administración central son correctamente respaldadas, legalizadas y registradas por el personal del Departamento, lo que significa que su trabajo es correcto y se está utilizando al máximo los recursos; el tiempo que deben esperar los contribuyentes para ser atendidos es el adecuado.

#### **Condición**

Sólo el 50% de los contribuyentes encuestados están satisfechos con la atención prestada a sus reclamos.

#### **Criterio**

Para que el servicio brindado por el Departamento de Recaudaciones sea de eficiente, el porcentaje de contribuyentes satisfechos con la atención prestada a sus reclamos debería ser igual o superior al 75%.

## **Causa**

El personal de Área de Recaudaciones dedica el mayor porcentaje de tiempo en realizar labores específicas de recaudación, por tanto no dispone del tiempo ni de los conocimientos necesarios para solventar los reclamos de los contribuyentes.

## **Efecto**

Sólo un bajo porcentaje de encuestados están satisfechos con la atención prestada a sus reclamos.

## **CONCLUSIÓN**

Únicamente la mitad de los reclamos presentados por los contribuyentes recibe atención oportuna.

## **RECOMENDACIÓN 1**

### **Al Jefe de Recaudaciones**

Analizar la posibilidad de asignar una persona para atención a reclamos.

## **EL CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE EFICACIA EN EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA PERMITE CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, ES DECIR, LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS**

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, hay que tomar en cuenta que el Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja no posee indicadores de gestión, por tanto se establecieron niveles de referencia según los datos históricos disponibles, es partir de ello que al aplicar los indicadores de eficacia se establece que: la recuperación de la cartera en cuanto a predio urbano y agua potable es buena pese a no alcanzar el nivel de referencia.

El porcentaje recaudado por pavimentación es bajo en comparación a los títulos emitidos. La recaudación de predio urbano, agua potable y pavimentación es baja en comparación con lo que se tenía presupuestado para el primer semestre del 2010.

Se ha ido mejorando la recaudación en predio urbano y agua potable aunque en menor porcentaje que en el año 2009 (no se toma en cuenta el rubro pavimentación por su naturaleza).

### **Condición**

El porcentaje recaudado por pavimentación es bajo en comparación a los títulos emitidos.

### **Criterio**

Los valores recaudados deben ser iguales o con una diferencia mínima en comparación a los títulos emitidos para considerarse una recaudación eficaz.

### **Causa**

El bajo porcentaje recaudado por pavimentación se debe a la naturaleza misma de este rubro, pues los valores emitidos no se recaudan de forma inmediata.

### **Efecto**

En unos periodos la recaudación del rubro pavimentación es más bajo que en otros comparado con los títulos emitidos.

## **CONCLUSIÓN**

El bajo porcentaje recaudado en el rubro pavimentación durante el periodo comprendido del 1 de enero al 30 de junio del año 2010 se debe a la naturaleza misma de este rubro.

## **RECOMENDACIÓN 2**

### **Al Jefe de Presupuesto**

Al hacer el presupuesto anual debe tomar en cuenta la naturaleza cambiante del rubro pavimentación y tomar en consideración el criterio del Jefe de Recaudaciones.

### **Condición**

La recaudación de predio urbano, agua potable y pavimentación es baja en comparación con lo que se tenía presupuestado para el primer semestre del 2010.

### **Criterio**

Los valores recaudados deben ser iguales o con una diferencia mínima en comparación a los títulos emitidos para considerarse una recaudación eficaz.

### **Causa**

El porcentaje de recaudación de los rubros: agua potable, predio urbano y pavimentación es bajo en comparación con los ingresos presupuestados debido a una sobre estimación del presupuesto.

### **Efecto**

La recaudación de los rubros: agua potable, predio urbano y pavimentación durante el primer semestre del 2010 es bajo en comparación con los títulos emitidos.

## **CONCLUSIÓN**

La diferencia entre lo recaudado y lo presupuestado se debe a una sobre estimación del presupuesto.

### **RECOMENDACIÓN 3**

#### **Al Jefe de Presupuesto**

Al hacer el presupuesto anual debe tomar en consideración el criterio del Jefe de Recaudaciones sobre los ingresos generados por la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones.

## **EL CUMPLIMIENTO DE PARÁMETROS DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA PERMITE BRINDAR UN BUEN SERVICIO A LOS CONTRIBUYENTES**

Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los contribuyentes en los diferentes distritos establecen que: los ciudadanos consideran que los recaudadores del Municipio de Loja brindan un buen servicio, el personal se encuentra capacitado para atender a los clientes, reciben información sobre facilidades de pago. Por otra parte el 60% de los encuestados manifestó no estar plenamente satisfechos con el servicio recibido.

### **Condición**

El 60% de los contribuyentes encuestados manifestaron no estar de satisfechos con el servicio recibido por el Área de Recaudaciones del Municipio de Loja.

### **Criterio**

Como mínimo el 75% de los contribuyentes encuestados deberían estar satisfechos con la atención recibida para considerarse que el Departamento de Recaudaciones brinda un servicio de calidad.

### **Causa**

Durante el año 2010, el personal de recaudaciones no recibió ningún tipo de capacitación en trato al cliente.

### **Efecto**

Los contribuyentes no están satisfechos con el servicio recibido de parte del personal de recaudaciones.

## **CONCLUSIÓN**

El personal de recaudaciones del Municipio de Loja durante el año 2010 no ha recibido capacitación en temas de suma importancia como atención al cliente, relaciones humanas, entre otros, lo cual se refleja en la insatisfacción de los contribuyentes con el servicio.

## **RECOMENDACIÓN 4**

### **Al Jefe de Recaudaciones**

Para lograr que tanto los contribuyentes como el personal del Departamento de Recaudaciones estén satisfechos, se debe establecer un sistema de capacitación permanente con temas como relaciones humanas, trato al cliente, reconocimiento de billetes falsos, normas y reglamentos, etc.

Atentamente,

---

Tania Guerrero Pesántez  
**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

**ILUSTRE MUNICIPIO DE LOJA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECAUDACIÓN, A LOS RUBROS:  
PREDIO URBANO, AGUA POTABLE Y PAVIMENTO

<b>AGDRxPIR</b>
<b>1-1</b>

**PERIODO:** Del 01 de enero al 30 de junio de 2010

**Período:** 01 de enero al 30 de junio del 2010.

**PLAN DE IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES**

<b>PROPÓSITO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PLAZOS</b>	<b>FIRMAS</b>
Alcanzar un nivel óptimo en la prestación del servicio del Departamento de Recaudaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación permanente al personal de Recaudaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del Departamento de Recaudaciones.</li> </ul>	Tres meses	
Mejorar la recaudación del rubro pavimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de campañas de información para incentivar a la ciudadanía a pagar oportunamente sus obligaciones.</li> <li>• Notificar con antelación a los beneficiarios de los trabajos de pavimentación sobre los valores que deben cancelar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Recaudaciones y Departamento de Comunicación Social.</li> <li>• Jefe de Recaudaciones</li> </ul>	Tres meses  Seis meses	
Mejorar la seguridad en las oficinas de recaudación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de guardianía privada.</li> <li>• Colocación de vidrios blindados en las cajas de recaudación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Recaudaciones.</li> <li>• Jefe de Recaudaciones y Dep. de Bienes y Patrimonios.</li> </ul>		

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Se efectuó satisfactoriamente la auditoría de gestión programada para el Departamento de Recaudaciones del I. Municipio de Loja, a los rubros: predio urbano, agua potable y pavimento, durante el periodo 01 de enero al 30 de junio del 2010.
- La auditoría de gestión es una herramienta fundamental que permitió evaluar de manera integral la gestión operativa del Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja, además permitió establecer recomendaciones y planes de mejora para cumplir con los objetivos establecidos.
- Mediante el uso de varias técnicas se identificó las debilidades que afectan la eficiencia, eficacia y calidad del servicio del Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja.
- Se obtuvieron hallazgos, conclusiones y recomendaciones que contribuirán al mejor desempeño del Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja.
- El fiel cumplimiento del Plan de Implementación de Recomendaciones, permitirá al Departamento de Recaudaciones optimizar su gestión y alcanzar sus objetivos.

## RECOMENDACIONES

- Siendo la auditoría de gestión la mejor herramienta de control de una empresa, se recomienda realizarla periódicamente con la finalidad de optimizar el servicio del Departamento de Recaudaciones y de las diferentes áreas de la organización.
- Se recomienda cumplir con el Plan de Implementación de Recomendaciones para mejorar la gestión del Departamento de Recaudaciones.
- Los resultados de la presente auditoría deben ser socializados con todas las personas involucradas para que puedan dar su aporte al cumplimiento de las recomendaciones propuestas.
- Se deben establecer indicadores de gestión que permitan evaluar de mejor manera la eficacia, eficiencia y calidad del servicio del Departamento de Recaudaciones.
- La UTPL debe seguir propiciando programas de graduación como este pues permiten a los estudiantes desarrollar habilidades y destrezas propias de la carrera, además son de utilidad para las instituciones donde se efectúa la investigación de campo.

## BIBLIOGRAFÍA

### Literaria:

- Andrade, R. (2001). Manual de auditoría de gestión. Ecuador: Contraloría General del Estado.
- Beltrán, J. M. (2000). *Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad*, Colombia: 3R Editores.
- Flanklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Educación.
- Graig – Cooper, M. & Philippe de Backer (1994). *Auditoría de Gestión, Como conseguir una estructura directiva eficaz*. Barcelona: Ediciones Folio S.A.

### Referencias de internet:

- [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec)
- [www.municipiodeloja.gob.ec](http://www.municipiodeloja.gob.ec)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## ANEXOS

- Nro. 1** Copia del RUC de la institución a auditar.
- Nro. 2** Solicitud de realización de la auditoría de gestión a la máxima autoridad de la institución.
- Nro. 3** Encuesta aplicada a los contribuyentes del Municipio de Loja.
- Nro. 4** Cédulas presupuestarias de ingresos año 2008
- Nro. 5** Cédulas presupuestarias de ingresos año 2009
- Nro. 6** Cédulas presupuestarias de ingresos año 2010
- Nro. 7** Acta entrega recepción de valores del 6 de enero de 2010
- Nro. 8** Acta entrega recepción de valores del 10 de febrero de 2010
- Nro. 9** Acta entrega recepción de valores del 15 de marzo de 2010
- Nro. 10** Acta entrega recepción de valores del 25 de mayo de 2010
- Nro. 11** Acta entrega recepción de valores del 20 de abril de 2010
- Nro. 12** Acta entrega recepción de valores del 30 de junio de 2010
- Nro. 13** Documento de funciones para el personal del Departamento de Recaudaciones.
- Nro. 14** Estado de Situación Financiera del 1 de enero al 30 de junio de 2010
- Nro. 15** Estado de Resultados del 1 de enero al 30 de junio de 2010

Anexo Nro. 1



## RÉGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 116000240001

**RAZÓN SOCIAL:** MUNICIPIO DE LOJA

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL

**REPRESENTANTE LEGAL:** CARLOS CARRERA VARGAS DE LA ESPERANZA

**CONTADOR:** MORGANA CRISTINA SANDOVAL VILLANOVA

---

RUC INICIO ACTIVIDADES:	01/01/2002	FECH. CONSTITUCIÓN:	01/01/2002
RUC INSCRIPCIÓN:	01/01/2002	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	06/05/2011

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL, EJECUTIVAS Y EMPRESAS RELACIONADAS P.M.

---

**DIRECCIÓN TRIBUTARIA:**

Provincia: LOJA, Distrito: LOJA Parroquia: EL SACRAMENTO Calle: JOSE ANTONIO EQUIGUIZÓN HERNÁNDEZ CN Independencia BOLIVAR Referencia urbana: FRENSE AL PARQUE CENTRAL Teléfono: Telefax: 022579452 Fax: 022501740 Correo: www.municipio-loja.gov.ec Email: lojamun@muniploja.gov.ec

**DIRECCIÓN ESPECIAL:**

---

**DEBERES TRIBUTARIOS:**

- 1 PLAN DE CALIFICACIÓN DE PENDENCIA
- 1 PLAN TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- 1 DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- 1 DECLARACIÓN ANUAL DE IVA
- 1 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

---

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	ABERTOS:	CERRADOS:	
JURISDICCIÓN: REGIONAL BUNDAJA	041	00	



IRMA DEL CONTRIBUYENTE




SERVICIO DE REGISTRO TRIBUTARIO

Dirección: AV. BOLIVAR      Lugar de emisión: LOJA-BERARDO      Fecha y hora: 06/05/2011

Página 1 de 16



**Anexo Nro. 2**

Loja, 29 de marzo de 2011

Ingeniero

Jorge Bailón Abad

**ALCALDE DEL CANTÓN LOJA**

Presente...

*J. Bailón*  
*hago constar que el*  
*abogado técnico para el*  
*fin de investigación*  
**DIRECTOR FINANCIERO**  
*EPR Marcelo Sáenz A.*

De mi consideración:

Yo, Tania Salomé Guerrero Pesántez con CI: 1104260995, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, le solicito de la manera más comedida me permita realizar mi proyecto de tesis en el Departamento de Recaudaciones del Municipio de Loja.

El proyecto consiste en hacer una Auditoría de gestión para el área de Recaudaciones que tiene como finalidad contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial, manejo de recursos y optimización de procedimientos.

Cabe indicar que la información obtenida será de uso exclusivo para este programa de investigación académica.

Segura de contar con su favorable atención, le antelo mi sincero agradecimiento.



Inq. Tania Guerrero P.

CI: 1104260995

Anexo Nro. 3



ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
ENCUESTA

Estimado Sr(a):

La presente encuesta, está destinada a recabar información sobre la atención brindada por el Área de Recaudaciones del Municipio de Loja. Por favor marque con una (x) su respuesta.

1. ¿El servicio al cliente que le brinda el Área de Recaudaciones es?

- Excelente ( )      • Bueno ( )      • Regular ( )      • Malo ( )

2. ¿Considera que el personal de recaudaciones está capacitado en atención al cliente?

- Si ( )      • No ( )      • NSC ( )

3. ¿El personal de recaudaciones le brindó información sobre facilidades de pago?

- Si ( )      • No ( )      • No aplica ( )

4. ¿Sus reclamos son atendidos oportunamente?

- Si ( )      • No ( )      • No aplica ( )

5. ¿El tiempo que le tomó esperar para ser atendido lo considera?

- Corto ( )      • Adecuado ( )      • Demasiado largo ( )      • NSC ( )

6. ¿Está satisfecho con el servicio ofrecido por el Área de Recaudaciones del Municipio de Loja?

- Si ( )      • No ( )      • NSC ( )

7. ¿En qué aspecto le gustaría que mejore del Área de Recaudaciones?

- Nada ( )      • La atención ( )  
• La infraestructura ( )      • La seguridad ( )  
• Otro (¿Cuál?) \_\_\_\_\_  
• NSC ( )

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Anexo Nro. 4

**Municipio de Loja**  
**940-AME**  
 Página 1 de 24

**CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS**  
 Desde: 01/01/2008 Hasta: 30/06/2008

Tipo de Presupuesto: **8**      Indicador: **028**      Unidad Ejecutora: **8080**

PARTIDA	DESCRIPCION	Asignación Inicial	Reformas	Coefficiente	Desviación	Residual	Saldo por Devengar
91.01.01.01	Utilidad en la venta de predios	210,000.00	0.00	210,000.00	122,761.90	117,238.10	87,209.91
91.02.01.01	Impuesto predial urbano	1,500,000.00	0.00	1,500,000.00	1,113,464.12	386,535.88	386,535.88
91.02.01.02	2 por mil e impuesto predial urbano	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
91.02.01.04	2 y 2 por mil al impuesto predial urbano	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
91.02.01.05	5 y 10% a los edificios no edificados	140,000.00	0.00	140,000.00	912.49	140.51	100,000.00
91.02.01.07	Impuesto adicional Campo de Bomberos	200,000.00	0.00	200,000.00	211,626.14	188,373.86	11,126.14
91.02.01.08	2 Por Mil Adicional a Los Suavios de Edificios	6.00	0.00	6.00	0.00	0.00	6.00
91.02.01.09	1 y 2 Por Mil A Los Suavios de Edificios Ociosos	6.00	0.00	6.00	0.00	0.00	6.00
91.02.02.01	Impuesto predial rústico	80,000.00	0.00	80,000.00	74,021.40	11,978.60	80,178.60
91.02.02.02	Adicional al impuesto predial rústico	6.00	0.00	6.00	0.00	0.00	6.00
91.02.02.03	Impuesto adicional Cuerpo de Bomberos	6.00	0.00	6.00	0.00	0.00	6.00
91.02.02.04	Impuesto a la propiedad en rústico	500.00	0.00	500.00	10.00	70.00	430.00
91.02.06.01	Impuesto a los vehículos	670,000.00	0.00	670,000.00	388,432.00	281,568.00	311,567.98
91.02.06.02	Adicional al impuesto en vehículos	6.00	0.00	6.00	0.00	0.00	6.00
91.02.07.01	Impuesto a los activos móviles	200,000.00	0.00	200,000.00	201,948.20	188,051.80	90,451.80
92/06/2011	12.06.04						

Ruta No: 41000000001      Dirección: Bolívar y José B. Frías      Teléfono: 078320007 Ext. 188      Correo Electrónico: info@auditorialoja.gov.ec      Ciudad: LOJA (LOJA, GAS)

Anexo Nro. 5

**Municipio de Loja**

**CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS**

Desde: 01/01/2009 hasta: 30/06/2009

S(0)-ABC  
Página 1 de 24

Partida	Denominación	Asignable Inicial	Reforma	Credenciales	Derivados	Riscuabde	Solito por Derivado
1.1.01.02.01	Utilización la venta de predios	240.000,00	0,00	240.000,00	0,00	0,00	240.000,00
1.1.02.01.01	Impuesto predial urbano	1.000.000,00	0,00	1.000.000,00	0,00	0,00	1.000.000,00
1.1.02.01.02	2 por mil al impuesto predial urbano	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.01.03	3 y 3 por mil al impuesto predial urbano	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.01.04	5 y 10% a los salones no-pedidos	200.000,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00	200.000,00
1.1.02.01.05	Impuesto adicional Cuanto de Buitras	200.000,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00	200.000,00
1.1.02.01.06	2 Por Mil Adicional A Los Salones No Entendidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.01.08	1 y 2 Por Mil A Los Salones No Entendidos Ocasuales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.02.01	Impuesto predial rural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.02.02	Adicional al impuesto predial rural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.02.03	Impuesto adicional Cuanto de Buitras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.02.04	Impuesto a la impresión de registros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.02.05	Impuesto a los salones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.02.06	Adicional al impuesto al salones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.02.07	Impuesto a los salones locales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1506-2011	12-04-08	337.000,00	130.000,00	467.000,00	0,00	0,00	467.000,00
Total		340.000,00	130.000,00	470.000,00	0,00	0,00	470.000,00

Tipo de Presupuesto: B Validación: 028 Unidad Ejecutora: 6060  
 Dirección: Bolívar y José A. Egúsquiza  
 Teléfono: 07251943 Ext. 188 Correo Electrónico: info@municipiodeloja.gov.ec  
 Caudal: LOJA (L.O.M., C.A.B)

Anexo Nro. 6

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja  
 SAC-AME  
 Página 1 de 26

**CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS**

Desde: 01/01/2010 Hasta: 30/06/2010

Partida	Denominación	Indicador	Unidad Ejecutora	Recurso	Asignación Inicial	Recurso	Cuadrado	Devengado	Recaudado	Saldo por Devengar
1.1.02.01	Impuesto A Las Utilidades En La Venta De Inmuebles Urbanos		608	8080	200.000,00	0,00	200.000,00	80.812,50	87.342,82	110.000,00
1.1.02.01.01	Impuesto predial urbano				1.300.000,00	0,00	1.300.000,00	1.235.000,00	1.000.795,96	414.410,27
1.1.02.01.02	2 por mil al impuesto predial urbano				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.01.04	3 y 5 por mil al impuesto predial urbano				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.01.05	Salarios No Estatales				200.000,00	0,00	200.000,00	11.208,54	9.322,43	182.643,28
1.1.02.02	Impuesto adicional Cuente de Balcón				200.000,00	0,00	200.000,00	200.000,00	170.167,92	17.718,51
1.1.02.03	2 Por Mil Adicional A Los Salarios No Estatales				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.04	1 y 2 Por Mil A Los Salarios No Estatales Decretales				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.05	Impuesto predial rural				200.000,00	0,00	200.000,00	27.000,48	23.112,82	222.213,81
1.1.02.06	Adicional al impuesto predial urbano				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.07	Impuesto adicional Campo de Balcón				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.08	Impuesto A La Inscrición En El Registro De La Propiedad				300,00	0,00	300,00	60,00	60,00	440,00
1.1.02.09	Impuesto A Los Alcabales En Las Transacciones A Tercer De No Lugar				600.000,00	0,00	600.000,00	419.822,00	299.322,42	280.178,24
1.1.02.10	Adicional al impuesto en sucesión				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.02.11	Impuesto a los actos salda				600.000,00	0,00	600.000,00	209.474,34	207.660,22	271.320,88
1.1.02.12										

Reporte No: 150000040004  
 Dirección: Bolívar y José A. Sguarun  
 Teléfono: 07573497 Ext. 165  
 Correo Electrónico: info@municipiodeloja.gov.ec  
 Ciudad: LOJA (S.D.A., CMB)





Anexo Nro. 9

ACTA DE ENTREGA RECEPCION DE TULAS (DIARIO DE LA RECAUDACIÓN)

Con la presente diligencia se hace la entrega recepción de las tulas y/o datos. Que constarán la recaudación generada en la oficina de Recaudaciones Municipales, entre el Sr. Alcalde y el Jefe de Recaudaciones. La misma que se edita de acuerdo a los siguientes datos: Nota: Los valores que destacan en negrita en cada tula no se los toca, por lo tanto cada comitente es responsable del contenido del mismo.

FECHA: 16 de Marzo 2010	MADRIANA	TARDE	TOTAL	MADRIANA	TARDE
VER: RESPONSABLE	MONTO	MONTO		FIRMA	FIRMA
1 Lic. Patricia Viqueza	2089.32	396.70	2486.02	[Firma]	[Firma]
2 Sr. Juan Guzmán	2.693.17		4.698.86	[Firma]	[Firma]
3 Sr. Rosa Chacón			17.116.01	[Firma]	[Firma]
4 Sr. Juan P. Sempereña	2908.04		4289.90	[Firma]	[Firma]
5 Ing. Merys Patricia Rojas	252.55		422.85	[Firma]	[Firma]
6 Sr. Jorge Guzmán			244.34	[Firma]	[Firma]
7 Sr. Carlos Vitan			4182.42	[Firma]	[Firma]
8 Sr. Mesoy Solismayra	1411.58		1411.58	[Firma]	[Firma]
9 Sr. María Carrón			1288.69	[Firma]	[Firma]
10 Sr. Nancy Salazar	1383.64		1383.64	[Firma]	[Firma]
11 Sr. Andrea Morera		1384.32	1384.32	[Firma]	[Firma]
12 Lic. Maritza Bustamante	1350.52		7329.35	[Firma]	[Firma]
13 Lic. Mónica Quezada	5247.61	2306.74	7554.35	[Firma]	[Firma]
14 D. N. Sr. Doris Viqueza	6811.67		6811.67	[Firma]	[Firma]
15 Lic. Marijoff Parandá	3394.14	5449.88	8844.02	[Firma]	[Firma]
16 Sr. Andrea Morera			5826.44	[Firma]	[Firma]
17 Lic. Patricia Viqueza	2983.55		2983.55	[Firma]	[Firma]
24 Sr. Araya Jara				[Firma]	[Firma]
25 Sr. Fátima Vitan				[Firma]	[Firma]
26 Srta. Merys Carrón				[Firma]	[Firma]
27 Srta. Viqueza	39.834.44	1163.34	8.898.23	[Firma]	[Firma]

DC E. D. P. D. L. 13501574  
 C. P. 62.56 DC. 182326.2903  
 AL (9343 2920)  
 BL 13001348 DE 1597.  
 Agua Sangre  
 N. D. B. + 134 01520  
 N. D. CC. 702  
 N. D. 18767146 CC. 1871  
 N. D. 12309158 CC. 1872  
 1168 - 12334432.  
 PC 1874. PL 12717563  
 110 12332223 CC. 1871  
 1969 - 12634485  
 BC 1870 PL 12713902  
 100 12919465 BC 1876.

Anexo Nro. 10

ACTA DE ENTREGA RECEPCION DE TULAS (DINERO DE LA RECAUDACION)

Con la presente diligencia se hace la entrega recepción de los tulos y/o libros, sus contenidos la recaudación generada en la Auditoría de Recaudaciones Municipales, ante el Sr. (a) Recaudador y el Sr. (a) de Recaudaciones. Lo que se hace con el fin de acreditar a los siguientes datos: Nros. los valores que decimos en ingresos en tulos con los tulos, por lo tanto cada narrador es responsable del contenido del mismo.

FECHA: 23 de mayo del 2010	RESPONSABLE	MONTO	TARDE	MONTO	TOTAL	IMAGINA	TARDE
VENT.						FIGURA	FIGURA
1	Lc. Patricia Viquez	7418.82	197.36	8315.48		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
2	Sra. Juan Guerra	2.50		6.50	3.61	<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
3	Sra. Rosa Ciro	627.17		627.17		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
4	Sra. Juan P. Gonzalez	3834.61		627.17		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
5	Sra. Mónica Patricia Rigol	1404.76	244.30			<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
6	Concepción	263.98		662.98		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
7	Lc. Mónica Beltrami			9692.06		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
8	Sra. Nancy Salamez	1288.25	511.59	1800.34		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
9	Sra. María Carola			1251.93		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
10	Dra. Victoria Barrera	1251.93	188.06			<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
11	Sra. Mónica Patricia Rigol			4985.52		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
12	Lc. Mónica Beltrami					<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
13	Lc. Mónica Ocasio	2552.01				<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
14	Lc. Mónica Patricia Rigol	4985.52				<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
15	Lc. Mónica Patricia Rigol					<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
16	Sra. Andrea Muriel					<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
17	Lc. Mónica Beltrami					<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
18	Lc. Mónica Ocasio	4667.92		7469.84		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
19	Sra. Patricia Viquez	3200.77	4409.27	7600.99		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
20	Sra. Mónica Carola			1391.23		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
21	Dra. Victoria Barrera	3580.00	2700.28	6280.28		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
22	Sra. Mónica Patricia Rigol	2800.00		2800.00		<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>
23	Sra. Mónica Patricia Rigol	891.40	193.60			<i>[Signature]</i>	<i>[Signature]</i>

Saliente 6.82  
 BC 2226 BL 1270719  
 BC 2246 BL 12903255  
 BC 2247 BL 1270312  
 BL 2247 BL 1270312  
 U. de Agua Guadalupe.  
 BC 2231 1270745  
 BC 2239 PD 12903408  
 BC 2248 ND  
 BL 12707505P.  
 BC 126 BL 1270764  
 BL 1270768 BC 2241  
 BL 2238 PD 12903460  
 MABC 1270768 BC  
 MABC 2244  
 BC 2247 BL 1270312  
 BC 2247 ND  
 NO. 0050553



Anexo Nro. 12

361

ACTA DE ENTREGA, RECEPCION DE FOLIOS (NUMERO DE LA RECAUDACION)

Cada presente diligenció los datos de entrega recepción de los rubros por dicho. Que corresponde a su institución, gremio en la Jefe de la Dependencia Municipal, entre el (se) Recaudador y el Jefe de Dependencia. La entrega que se realizó de acuerdo a los siguientes datos. Nota: Los valores que destacan e ingresan en cada rubro en los boletines, por lo tanto están sujetos en respuesta de un control de número.

FECHA	NO DE FOLIOS	NO DE RESPONSALES	IMPORTE	TARDE	TOTAL	IMPORTE	TARDE	IMPORTE	TOTAL	IMPORTE	TARDE	IMPORTE	TOTAL
1	Lc. Fabian Viquez	2 298,74	1137,25		3441,99				3441,99				3441,99
2	Sr. Juan Garcia	5 815,35			6 204,95				6 204,95				6 204,95
3	Sr. Juan Carlos	7 221,70			1205,20				5468,74				5468,74
4	Sr. Juan P. Gutierrez	1166,15			1166,15				1166,15				1166,15
5	Sr. Maria Priscila Rojas	1211,13			1211,13				1211,13				1211,13
6	Sr. Hugo Paganero												
7	Sr. Rafaela Lora												
8	Sr. Marco Delgado												
9	Sr. Marco Delgado												
10	Sr. María Cecilia												
11	Sr. Victoria Barrera	931,19			689,56				931,19				931,19
12	Sr. Amy Jara				914,95				914,95				914,95
13	Sr. María Beltrami	3406,39			6413,90				6413,90				6413,90
14	Sr. María Guadalupe	979,16											
15	Sr. Patricia Viquez												
16	Sr. Margot Paredes												
17	Sr. Andrea Marín												
18	Sr. María Guadalupe												
19	Sr. Amy Jara												
20	Sr. Francisca	3494,56			9619,90				9619,90				9619,90
21	Sr. María Guadalupe												
22	Sr. Amy Jara												
23	Sr. Francisca												
24	Sr. María Cecilia												
25	Sr. María Cecilia												
26	Sr. María Cecilia												
27	Sr. Patricia Viquez												
28	Sr. Victoria Barrera	6195,08			6195,08				6195,08				6195,08
29	Sr. Helena Cecilia	654,80			301,40				301,40				301,40
30	Sr. Helena Cecilia	960,96											

Ernesto Paganero

Anexo Nro. 13

FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA JEFATURA DE RECAUDACIONES MUNICIPALES  
MAYO DEL 2011

I. MUNICIPIO DE LOJA  
DIRECCIÓN FINANCIERA

JEFATURA DE RECAUDACIONES MUNICIPALES

FUNCIONES DEL PERSONAL DE RECAUDACIONES DEL MUNICIPIO DE LOJA

En amparo a las disposiciones vigentes Art. 339 al 348 de la COOTAD, Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado según acuerdo 039-CG de 01 de diciembre del 2009, precedo a disponer a Ud (e) en calidad de recaudadores municipales el cumplimiento estricto de las siguientes funciones que deberán considerar en el desarrollo de su actividad diaria, las mismas que conducerán a alcanzar los objetivos municipales.

Esta entrega de funciones corresponde a la tercera desde el año 2007, en ella se ratifica algunas de las disposiciones generadas desde el año mencionado a la fecha, así como se aclara y se entiende las explicaciones con respecto al desarrollo de su trabajo.

Por lo expuesto su contenido no ha sido modificado substancialmente, por lo que las prácticas de control deben observarse y cumplirse a cabalidad conforme lo determina la Ley de Servicio Público vigente, así como las Normas de Control Interno, mencionadas en cada sección.

RECAUDADORES DE ADMINISTRACION CENTRAL, DISTRITOS NORTE Y SUR, OFICINAS DE MERCADO CENTRO COMERCIAL LOJA Y TERMINAL TERRESTRE "REINA DEL CISNE", y OTRAS QUE SE CREAREN.

1. Del horario de atención:

Motivación: N.C.I. N° 100-02 "Objetivos de control interno"

Administración Central:	lunes a viernes de 08H:00 a 12:45 y de 15H:00 a 17H:30
Administración Central	SIMERT: de 08H:00 a 10H:00
Sábados:	de 09H:00 a 12H:00 (rubros normales, excepto SIMERT, que se atenderá hasta las 13H:00 inclusive).
Distrito Norte:	Lunes a viernes de 08H:00 a 12H:45 y de 15H:00 a 17H:15
Distrito sur:	Lunes a viernes de 08H:00 a 12H:45 y de 14H:30 a 17H:00
Mercado Centro Comercial Loja:	Lunes a viernes de 08H:00 a 12H:30 (Rubros normales, excepto SIMERT que se atenderá hasta las 13H:00 inclusive).